



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

## SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ A NÁVRHY NA ZVÝŠENÍ JEJÍ ÚROVNĚ

CUSTOMER SATISFACTION AND PROPOSALS FOR ITS IMPROVEMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Veronika Pešlová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. David Schüller, Ph.D.

BRNO 2017

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Studentka: **Veronika Pešlová**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. David Schüller, Ph.D.**  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## **Spokojenost zákazníků a návrhy na zvýšení její úrovně**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem bakalářské práce je na základě provedených  
analýz a vlastního průzkumu navrhnout opatření vedoucí ke zvýšení spokojenosti zákazníků vybrané společnosti.

### **Základní literární prameny:**

BOUČKOVÁ, J. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003, xvii, 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

JUHL, H. J., K. KRISTENSEN a P. ØSTERGAARD. Customer satisfaction in European food retailing. Journal of Retailing and Consumer Services, Elsevier Ltd, 2002, 9(6), 327-334. ISSN 09696989.

KOTLER, P. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 9788024715452.

KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-24--0966-X

PAYNE, A. Marketing služeb. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. 247 s. ISBN 80-7169-276-X.

SVĚTLÍK, J. Marketing: Cesta k trhu. 2. vydání. Zlín: EKKA, 1994, 253 s. ISBN 80-900015-8-0.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá problematikou spokojenosti zákazníků restaurace Gaudeo. V teoretické části se pokusím vysvětlit základní pojmy souvisící s tématem. V druhé části práci na základě posbíraných dat z dotazníkového šetření a provedené analýzy prostředí bude řešena problematika nespokojenosti. V závěru uvedu návrh plánu na zvýšení celkové úrovně spokojenosti.

## **Abstract**

The bachelor's work deals with issues of customer satisfaction in restaurant Gaudeo. The theoretical part of the bachelor's work contains basic terms related to the topics. The second part of the work will be dealt with dissatisfaction based on the data from the questionnaire and on the analysis marketing environment. In conclusion will be mentioned improvement proposal for the total satisfaction.

## **Klíčová slova**

marketing, spokojenost zákazníků, marketingový výzkum, dotazník

## **Key words**

marketing, customer satisfaction, marketing research, questionnaire

### **Bibliografická citace**

PEŠLOVÁ, V. *Spokojenost zákazníků a návrhy na zvýšení její úrovně*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 71 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. David Schüller, Ph. D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 1. června 2017

.....

Podpis

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala Ing. Davidu Schüllerovi, Ph.D. za ochotu, cenné rady a připomínky, které mi poskytl při vypracování bakalářské práce.

Také děkuji panu majiteli Pavlu Svobodovi, paní provozní Petře Pažitkové za cenné informace, které mi poskytli k vypracování této bakalářské práce a dále své rodině a přátelům, kteří mě plně podporovali při studiu.

# OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CÍL A METODIKA PRÁCE .....	12
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKO.....	13
2.1 Definice marketingu.....	13
2.2 Marketingové prostředí .....	14
2.2.1 Makroprostředí.....	14
2.2.2 Mikroprostředí .....	14
2.3 Analýza marketingového prostředí .....	15
2.3.1 Analýza konkurence .....	15
2.3.2 SWOT analýza.....	16
2.3.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	16
2.4 Marketingové strategie.....	17
2.5 Trh a jeho segmentace.....	19
2.5.1 Segmentace trhu.....	19
2.5.2 Tržní cílení.....	20
2.5.3 Tržní umístění .....	21
2.6 Marketingový mix.....	21
2.6.1 Produkt.....	23
2.6.2 Cena .....	23
2.6.3 Distribuce, místo.....	23
2.6.4 Propagace.....	24
2.7 Marketingový výzkum .....	24
2.8 Spokojenost zákazníků.....	25
2.8.1 Měření spokojenosti.....	25
2.8.2 Pouze-spokojenost .....	25
2.8.3 Diferenční analýza .....	26
2.8.4 Model důležitost-spokojenost .....	26
2.8.5 Multiplikativní přístup .....	27
2.8.6 ECSI.....	27



2.8.7	Kanův model.....	28
2.9	Marketing služeb.....	28
2.9.1	Charakteristika služeb.....	28
2.9.2	Klasifikace služeb.....	30
2.10	Metody průzkumu trhu.....	31
2.11	Dotazník.....	32
2.11.1	Ústní dotazování.....	33
2.11.2	Písemné dotazování.....	33
2.11.3	Telefonické dotazování.....	33
2.11.4	On-line dotazování.....	33
2.11.5	Kombinované dotazování.....	34
2.11.6	Druhy otázek.....	34
2.11.7	Formulace otázek.....	35
2.11.8	Struktura dotazníku.....	36
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	37
3.1	Charakteristika společnosti Penziony a restaurace Gaudeo.....	37
3.1.1	Základní údaje.....	37
3.1.2	Penziony Gaudeo.....	38
3.1.3	Restaurace Gaudeo.....	38
3.1.4	Organizační struktura.....	39
3.2	Marketingový mix společnosti restaurace Gaudeo.....	40
3.2.1	Produkt.....	40
3.2.2	Cena.....	41
3.2.3	Místo a distribuční cesty.....	42
3.2.4	Propagace.....	43
3.3	STEP analýza.....	44
3.3.1	Sociální a kulturní prostředí.....	44
3.3.2	Technické a technologické prostředí.....	45
3.3.3	Ekonomické prostředí.....	45
3.3.4	Politicko-legislativní prostředí.....	46
3.4	Porterova analýza konkurenčních sil.....	46
3.4.1	Vyjednávací síla zákazníků.....	47
3.4.2	Vyjednávací síla dodavatelů.....	47

3.4.3	Riziko vstupu nových konkurentů .....	48
3.4.4	Konkurence v odvětví a místě .....	48
3.4.5	Hrozba substitutů .....	48
3.5	Analýza konkurence .....	48
3.6	SWOT analýza .....	49
3.6.1	Plus minus matice .....	50
3.7	Přípravná fáze průzkumu .....	50
3.7.1	Cíl výzkumu .....	50
3.7.2	Plánování a způsob marketingového výzkumu .....	51
3.8	Realizační fáze výzkumu .....	51
3.8.1	Sestavení dotazníků .....	51
3.8.2	Sběr dat .....	52
3.8.3	Kontrola dat .....	52
3.9	Vyhodnocení dotazníku .....	52
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	57
4.1	Rozhodovací matice .....	57
4.1.1	Doba čekání na jídlo .....	58
4.1.2	Nabídka jídelního lístku .....	59
4.1.3	Poměr ceny ku kvalitě jídla .....	61
4.1.4	Personál restaurace .....	62
4.1.5	Shrnutí návrhů .....	63
	ZÁVĚR .....	64
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	65
	SEZNAM GRAFŮ .....	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	69
	SEZNAM TABULEK .....	70
	SEZNAM PŘÍLOH .....	71

# ÚVOD

Tématem bakalářské práce je Spokojenost zákazníků a návrhy na zvýšení její úrovně. Práce je zaměřená na spokojenost zákazníků restaurace Gaudeo na Vranovské pláži poblíž Vranova nad Dyjí. Toto téma jsem si zvolila záměrně, jednak proto, že již čtyři roky pracuji v restauraci, tudíž je mi prostředí velmi známé a dále se zajímám o marketing. Není nic lepší než skloubit dohromady dvě věci, které vás naplňují.

Základním cílem každé firmy je tvořit zisk a neustále ho zvyšovat. K tomu potřebuje ale mít věrné a spokojené zákazníky. Bez zákazníka, není firma. V dnešní době ale není zrovna jednoduché si zákazníka udržet, konkurence je velká. Každý zákazník má určité představy o kvalitě a ceně, za kterou je ochoten službu či výrobek koupit. Konkurence přemýšlí stejně, proto je dobré poskytovat věrným zákazníkům různé zvýhodnění jako třeba slevu na příští návštěvu, nebo různé maličkosti, které potěší. V restauraci to může být třeba i džbánek vody na stole zdarma či couvert<sup>1</sup>.

Smyslem této bakalářské práce je charakterizovat teoretické poznatky týkající se marketingového výzkumu, spokojenosti zákazníků a kroky vedoucí k realizaci marketingového výzkumu. Součástí bakalářské práce je rovněž vysvětlení gastronomických pojmů.

V analytické části jsou zpracovány základní údaje o společnosti Penziony a restaurace Gaudeo, s.r.o. Tato část rovněž zahrnuje analýzy marketingového prostředí a marketingový výzkum, který byl proveden pomocí dotazníkového šetření.

Poslední, návrhová část, obsahuje návrhy řešení, na základě, kterých dojde ke zvýšení úrovně spokojenosti zákazníků. Návrhy jsou formulovány na základě dotazníkového šetření a dlouhodobého pozorování zákazníků restaurace.

---

<sup>1</sup> couvert – restaurační poplatek za stolování započítaný v ceně hlavního jídla (např. použití volného pečiva, dochucovacích prostředků apod.)

# 1 CÍL A METODIKA PRÁCE

## Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je formulace návrhů, která povedou ke zvýšení spokojenosti zákazníků restaurace Gaudeo, na základě vyhodnocení vlastního průzkumu a provedených analýz.

Dílčím cílem je provedení analýzy marketingového prostředí restaurace a vypracování marketingového průzkumu pomocí dotazníků.

## Metodika práce

Bakalářská práce je rozdělená na tři části a každá z nich je ještě členěna do podkapitol. Jedná se o část teoretickou, analytickou a vlastní návrhy řešení.

V teoretické části budou rozebrány základní pojmy týkající se marketingu. Dále budou vysvětleny pojmy marketingového výzkumu a spokojenosti zákazníků včetně jejího měření. Veškeré informace budou čerpány z odborné literatury a poslouží ke zpracování dalších částí.

Analytická část je postavena na teoretických poznatcích z první části, které budou aplikovány na konkrétní společnost. Jedná se o společnost Penziony a restaurace Gaudeo, s.r.o. V bakalářské práci se budu zabývat pouze restaurací. Nejprve se ji pokusím charakterizovat – historie, organizační struktura či sortiment poskytovaných služeb. Analytická část je rovněž založena na analýze výsledků z dotazníkového šetření a analýzy prostředí. Budou použity např. metoda důležitost – spokojenost či SWOT analýza. Pomocí těchto poznatků bude analyzován současný stav společnosti.

Poslední část práce, respektive návrhová část bude zpracována z hlediska časového harmonogramu, finančního rámce a lidských zdrojů včetně vlastního konkrétního návrhu, který povede ke zvýšení celkové spokojenosti zákazníků na základě provedených analýz a vlastního průzkumu.

## 2 TEORETICKÉ VÝCHODISKO

V teoretické části se pokusím vysvětlit poznatky týkající se marketingového výzkumu, spokojenosti zákazníků a případně objasnit použité gastronomické pojmy.

### 2.1 Definice marketingu

Marketing by se dal popsat jako cesta k uspokojení zákazníka. V odborné literatuře ovšem existují přesné definice.

Například:

- Philip Kotler definuje marketing následovně: *„marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“* (1, s. 39)
- Podobnou definici můžeme najít i u české autorky Jany Boučkové: *„marketing je proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují.“* (2, s. 3)
- Další český autor Jaroslav Světlík definoval marketing následovně: *„marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka, efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.“* (3, s. 8)
- Novou definici marketingu odhalila AMA (American Marketing Association): *„marketing je aktivita, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikování, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou společnost.“* (4)
- Adrian Payne definoval marketing takto: *„marketing je proces vnímání, porozumění, stimulace a uspokojení potřeb specifických cílových trhů při využití podnikových zdrojů. Marketing je proces sladování podnikových zdrojů s potřebami trhu. Zabývá se dynamickými vztahy mezi podnikovými produkty a službami, potřebami a požadavky spotřebitelů a činností konkurence.“* (9, s. 31)

## **2.2 Marketingové prostředí**

Podnik je při své činnosti a rozhodování ovlivňován prostředím, ve kterém působí, ve kterém podniká. Podle kritéria – ovlivnitelný nebo neovlivnitelný faktor – rozlišujeme **mikroprostředí a makroprostředí** (2, s. 81)

### **2.2.1 Makroprostředí**

Pro lepší chápání marketingového prostředí se dobré nejdříve znát faktory, které nelze příliš či vůbec ovlivňovat, tedy makroprostředí. Makroprostředí bývá ovlivňováno externími uživateli, na které má firma jen velmi omezený vliv nebo vůbec žádný (7, s. 105).

Jedná se o společenské síly, které ovlivňují veškeré účastníky v mikroprostředí. Faktory makroprostředí často využívají STEP analýzu, kde jednotlivá písmena znamenají:

- sociální,
- technické a technologické,
- ekonomické,
- politicko – legislativní (2, s. 84).

V současné době hrají ještě velkou roli přírodní a ekologické faktory, které se ke STEP analýze přiřazují (2, s. 84).

### **2.2.2 Mikroprostředí**

Jedná se o nejbližší subjekty podniku, kteří ovlivňují jeho schopnost obsluhovat trh. Hlavními faktory mikroprostředí jsou:

- podnik,
- zákazníci,
- dodavatelé,
- distribuční články a prostředníci,
- konkurence (2, s. 82).

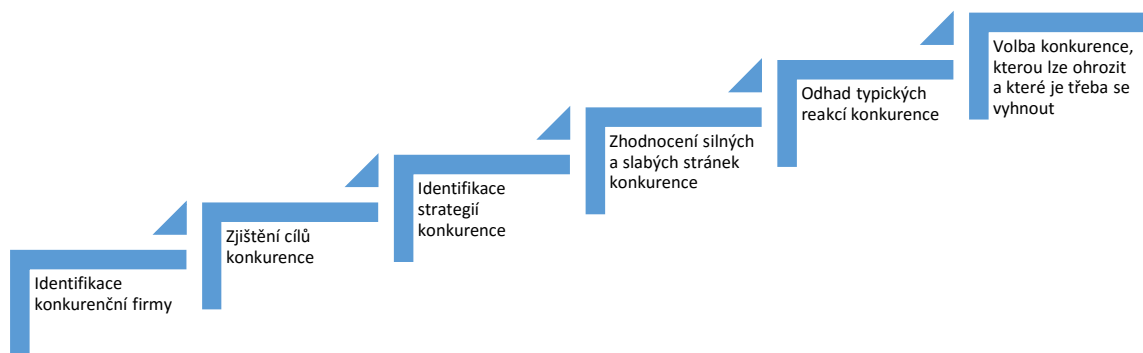
## 2.3 Analýza marketingového prostředí

Při analýze podniku se využívá následujících analýz:

- *Analýza mikroprostředí:*
  - Porterova analýza,
  - analýza konkurence,
  - SWOT analýza,
  - analýza marketingového mixu,
  - analýza interních zdrojů atd.
- *Analýza makroprostředí:*
  - SLEPT analýza (případně STEP, PEST, PESTLE) (8, s. 20).

### 2.3.1 Analýza konkurence

Jedná se o proces identifikace klíčových konkurentů. Aby firma mohla úspěšně plánovat svoji konkurenční strategii, je potřeba aby měla zjištěné o své konkurenci vše, co zjistit může. Měla by srovnávat svůj marketingový mix s konkurencí. Jedině tak může najít oblasti konkurenčních výhod či nevýhod. Na následujícím obrázku jsou uvedeny kroky při analýze konkurence (1, s. 568).



Obr. 1: Kroky při analýze konkurence (Upraveno dle 1, s. 569)

### 2.3.2 SWOT analýza

Jedná se o velmi jednoduchý nástroj pro stanovení strategické situace firmy vzhledem k vnějším i vnitřním vlivům firmy. Podává informace o silných (*strengths*) a slabých (*weaknesses*) stránkách firmy, tak i o příležitostech (*opportunities*) a hrozbách (*threats*) (15, s. 39).

Firma by se měla snažit omezit své slabé stránky a zároveň podporovat své silné stránky. Využívat příležitostí, které okolí nabízí a jistit se proti případným hrozbám. Pouze tímto dosáhne konkurenční výhody, k tomu však potřebuje dostatek kvalitních informací jak z firmy, tak i jejího okolí (15, s. 39)

K vnitřní situaci firmy se vztahují silné a slabé stránky, vyhodnocuje se především plnění cílů firmy, zdroje a jejich využití. Z vnějšího prostředí firmy vyplývají příležitosti a hrozby, které na firmu působí prostřednictvím různých faktorů v okolí firmy (15, s. 39)

Tab. 1: Schéma analýzy SWOT (Převzato z 8, s. 24)

	S – silné stránky	W – slabé stránky
O – příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T - hrozby	Strategie ST	Strategie WT

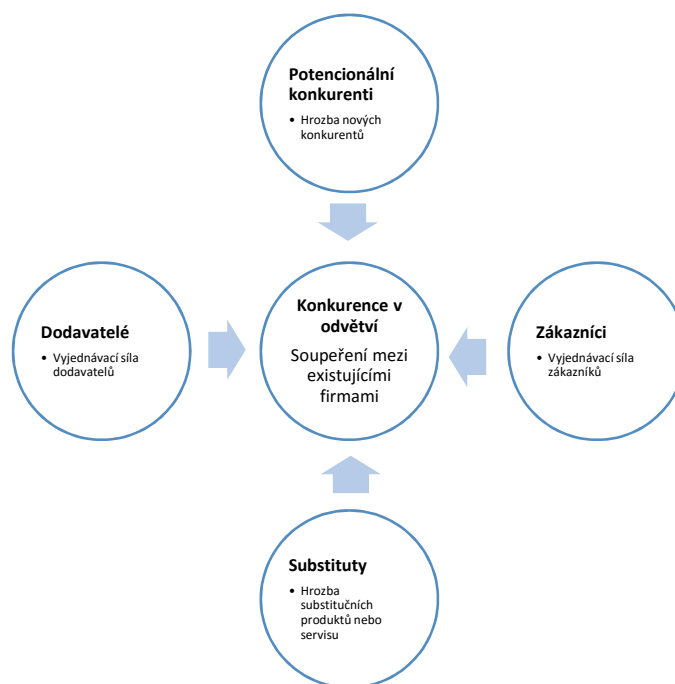
Legenda k tabulce č. 1:

- **SO** – využít silné stránky na získání výhody,
- **WO** – překonat slabiny využitím příležitostí,
- **SW** – využít silné stránky na čelení hrozbám,
- **WT** – minimalizovat náklady a čelit hrozbám (8, s. 24).

### 2.3.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Strategická pozice firmy v daném odvětví je určována pěti činiteli. Mezi těmito činiteli existuje vazba. Pokud dojde ke změně jedné z pěti sil, může to mít vliv na ostatní (15, s. 30).





Obr. 2: Porterův model (Upraveno dle 8, s. 21)

## 2.4 Marketingové strategie

Marketingová strategie je konkrétní dlouhodobá koncepce podniku v oblasti marketingu. Promyšleně řeší, jak uspokojit zákazníka a současně dosáhnout výhod v konkurenčním boji v současnosti i v budoucnosti.

Rozlišujeme 5 základních koncepcí, které ovlivňují marketingové aktivity.

### Koncepce výrobní

*„Zastává stanovisko, že spotřebitelé budou mít v oblibě ty produkty, které jsou lehce dostupné a za nízkou cenu.“ (5, s. 34)*

Vychází z předpokladu, že zákazník preferuje levné a snadno dosažitelné výrobky. Proto je žádoucí dosahovat vysoké produktivity výroby. V minulosti byli typickými představiteli např. firma Baťa či firma Henryho Forda. Charakteristickým rysem je pásová výroba. Zákazník nepřemýšlí moc o vlastnostech výrobku, kvůli svým omezeným možnostem se snaží spíše produkt získat (3, s. 9-10).

### **Koncepce výrobovová**

*„Předpokládá, že zákazníci budou preferovat ty výrobky, které mají nejvyšší jakost, výkonnost nebo zcela nové vlastnosti.“ (5, s. 34)*

Velmi často je tato koncepce využívána při zavádění nových výrobků na trh. Tato koncepce může být však nebezpečná, kdy se prodejce „zamiluje“ do svého výrobku a nedává pozor, co se na trhu děje, a hlavně jaká jsou přání a chování zákazníka (3, s. 10).

### **Koncepce prodejní**

*„Vychází z předpokladu, že kdyby byli spotřebitelé ponecháni sami sobě, pravděpodobně by si dost produktů nekoupili. Firmy proto musí vyvíjet agresivní prodejní a propagační úsilí.“ (5, s. 35)*

Cílem je prodat, to, co se vyrobí a ne vyrobit, to, co se prodá. Charakteristickým rysem koncepce je masová distribuce a prodej. K prodeji si dopomáhá rafinovanými technikami a triky, kterými jsou například různé televizní reklamy, reklamní letáčky a propagace v novinách (3, s. 10–11).

### **Koncepce marketingová**

*„Představuje názor, že klíč k dosahování cílů organizace spočívá ve schopnosti být efektivnější v určování potřeb a přání cílových trhů a v jejich uspokojování než konkurence.“ (5, s. 36)*

Vychází z filozofie, že marketing je něco více než produkt. Tato koncepce oproti prodejní se zaměřuje na individuální přístup, tzn. určitá skupina zákazníků vybraná dle předem stanovených kritérií. Výběr je poté promítnut do reklamy, ceny výrobků, balení výrobků a jiných částí marketingového mixu, tak aby cílový trh byl co nejlépe uspokojen (3, s. 11).

### **Koncepce sociální**

*„Zastává názor, že úkolem organizace je určovat potřeby, přání a zájmy cílových trhů a poskytnout žádoucí uspokojení potřeb účinněji a efektivněji než konkurenti způsobem, který zachovává nebo zvyšuje spotřebitele a společnosti.“ (5, s. 43)*

V této koncepci je důležité, aby podnikatelé ve své marketingové praxi uplatňovali sociální a etická hlediska. Jde o tzv. „inteligentní“ spotřebu, která nebude mít za následek ekologické ohrožení lidstva (3, s. 12).

## **2.5 Trh a jeho segmentace**

Trh je z hlediska marketingu souhrn všech skutečných a potencionálních kupujících. Smyslem analýzy trhu je najít možnosti trh rozdělit, tzv. segmentovat do obchodně zajímavých a specificky odlišných kategorií (15, s. 27).

V současné době se firmy málokdy zaměřují na všechny zákazníky, ale víceméně pracují s trhem diferencovaně, tzn., že vytváří specifické nabídky pro různé skupiny zákazníků. Jedná se o cílený marketing, který sestává ze tří kroků:

1. segmentace trhu,
2. tržní cílení,
3. tržní umístění (15, s. 27).

### **2.5.1 Segmentace trhu**

Podnik nemůže být vším pro všechny zákazníky, může však být správným řešením pro určitou skupinu lidí, aby úspěšně rostlo jeho podnikání, jestliže dokáže implementovat inteligentní segmentovou strategii (12).

Segmentace trhu je proces plánování, který rozděluje heterogenní trh na homogenní, který se vzájemně liší svými potřebami, charakterem a nákupním chováním. Pro každý segment trhu se pracuje s jiným marketingovým mixem, aby se optimálně uspokojili potřeby jednotlivých segmentů (8, s. 28).

Neexistuje jediný správný způsob segmentace trhu. Hledisek je mnoho a většinou se vzájemně kombinují:

- geografické (národ, stát, region, země, město, čtvrť, klimatická oblast...),
- demografické (věk, pohlaví, velikost rodiny, povolání, příjem, vzdělání...),
- psychologické (společenská třída, životní styl, ...),
- behaviorální (nákupní příležitost, očekávaný užitek, ...) (1, s. 465).

## 2.5.2 Tržní cílení

Každý segment je hodnocen dle atraktivity a zahrnuje výběr jednoho či více segmentů. Atraktivitu lze odvodit např. z hlediska velikosti, kupní síly, vývoje atd. Při výběru se firma rozhoduje, zdali se zaměří na jeden nebo všechny segmenty (15, s. 27)

### A. Tržně nediferencovaný marketing – brokovnicový přístup

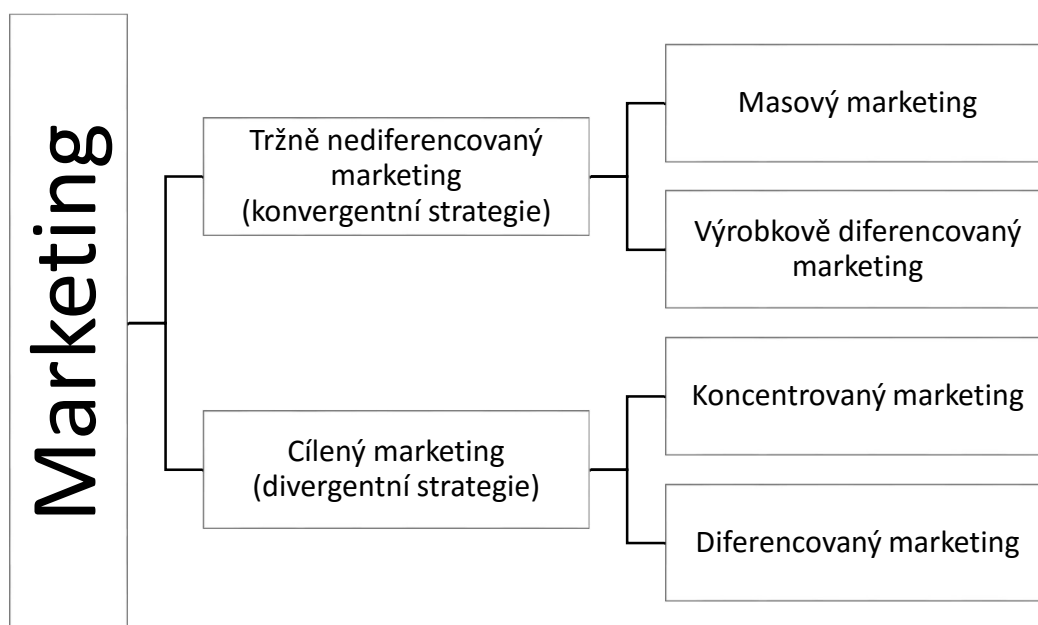
Základním principem je, že podnik nedělá rozdíly mezi zákazníky, snaží se oslovit všechny prostřednictvím jednoho marketingového mixu, kterým působí na celý trh. Nediferencovaný marketing můžeme ještě dále rozdělit (3, s. 90).

#### a. hromadný (masový) marketing

Firma používá téměř stejný produkt, komunikaci a distribuci pro všechny spotřebitele. Příkladem by mohl být např. rohlík, benzin, nafta atd. (1, s. 458).

#### b. výrobkově diferencovaný marketing

Firma vyrábí dva či více výrobků, které se ale liší svojí kvalitou a velikostí či jinými rysy. Výrobky jsou nabízeny jedním způsobem (3, s. 91).



Obr. 3: Marketingový přístup k trhu (Převzato z 2, s. 121)

## **B. Cílený marketing – kulovnicový přístup**

Cílený marketing je zcela odlišný oproti tržně diferencovanému marketingu. Firma uznává, že zákazníci jsou velmi odlišní ve svých potřebách, příjmech, zájmech, ale i nákupním chování. Snaží se oslovit pouze určitou část. Na tento vybraný segment pak uplatňuje svůj marketingový mix. I cílený marketing můžeme ještě dále rozdělit (3, s. 91).

### ***a. koncentrovaný marketing***

Podnik vyhledává mezery na trhu a zároveň usiluje o dominantní pozici. Specializuje se pouze na jeden či několik málo segmentů a vytváří pro ně jeden speciální marketingový mix (3, s. 91).

### ***b. diferencovaný marketing***

Firma se zaměřuje na více tržních segmentů a pro každý vytvoří samostatnou nabídku (1, s. 488).

Výběr strategie segmentace záleží obvykle na možnostech podniku včetně finančních možností, technického vybavení a know-how. Záleží i v jaké fázi životního cyklu se výrobek nachází a jakou strategii používá konkurence (8, s. 29-30).

## **2.5.3 Tržní umístění**

Tržní umístění představuje umístění produktu v zákaznickově mysli z hlediska důležitých atributů vůči konkurenčním produktům (1, s. 502).

## **2.6 Marketingový mix**

Marketing je odpovídající proces dvojice schopností společnosti a potřebou zákazníků. Tvorba a dodání jedinečné hodnoty potencionálním zákazníkům a získání trvale konkurenční výhody je hlavním cílem marketingu. Marketingový mix je nástroj používaný po celá desetiletí (6).

Marketingový mix zahrnuje tzv. 4P:

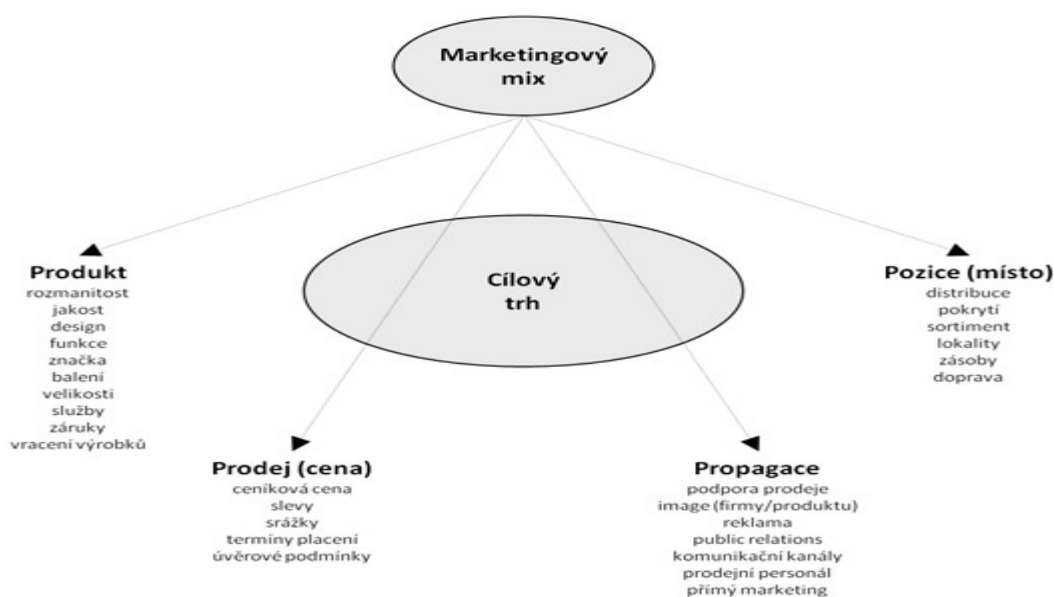
- product (*produkt*)
- price (*ceny*)
- place (*distribuce či místo*)
- promotion (*propagace či marketingová komunikace*) (8, s. 38).

Vedle klasického modelu 4P lze hovořit i rozšířeném marketingovém mixu, tzv. 7P:

- people (*lidé*)
- processes (*procesy*)
- physical evidence (*fyzický vzhled*) (8, s. 38).

Dalším pojetím marketingu je tzv. 4C model, který na rozdíl od 4P modelu pohlíží na marketing očima zákazníka.

- Customer solution (*zákaznické řešení*),
- customer cost (*zákaznické náklady*),
- convenience (*pohodlí*),
- communication (*komunikace*) (8. s. 38).



Obr. 4: Čtyři P marketingové mixu (Převzato z 5, s. 32)

Vítězí ty společnosti, které uspokojí potřeby zákazníka ekonomicky, dostupně s efektivním využitím komunikace.

### **2.6.1 Produkt**

Produkt můžeme charakterizovat jako cokoliv, co lze nabídnout na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, potřeby či přání zákazníka. Patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky (1, s. 615).

Služba je v zásadě nehmotný produkt, který nepřináší žádné vlastnictví. Zahrnuje aktivity, výhody nebo uspokojení, které může jedna strana nabídnout druhé. Příkladem může být bankovní a hotelová služba, daňové poradenství či různé opravy (1, s. 615).

### **2.6.2 Cena**

Všechny produkty mají cenu. Nejjednodušeji asi lze cenu vysvětlit jako peněžní částku účtovanou za výrobek či službu. Případně jako souhrn všech hodnot, které zákazník vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku či služby (1, s. 749).

Cena je jediným nástrojem marketingového mixu, která tvoří příjem. Firma ji využívá k dosažení svých cílů. Rozhodnutí o ceně je nutné koordinovat s ostatními nástroji marketingového mixu, tak aby vznikl účinný marketingový program. Rozhodnutí o jiném nástroji marketingového mixu ovlivní i cenu (1, s. 752-753).

### **2.6.3 Distribuce, místo**

Distribuční cesta představuje spojení produktu se zákazníkem. Její uspořádání musí zajistit:

- umístění výrobku nebo služby v místě a čase, které určí zákazník,
- úroveň služeb, kterou zákazník požaduje,
- vytvoření určitých podnikových distribučních příležitostí,
- vše s přiměřeně vynaloženými náklady (2, s. 201).

### 2.6.4 Propagace

Firmy musí komunikovat se svými zákazníky. Za každou marketingovou komunikaci se považuje řízená komunikace, kterou firma používá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů (2, s. 222).

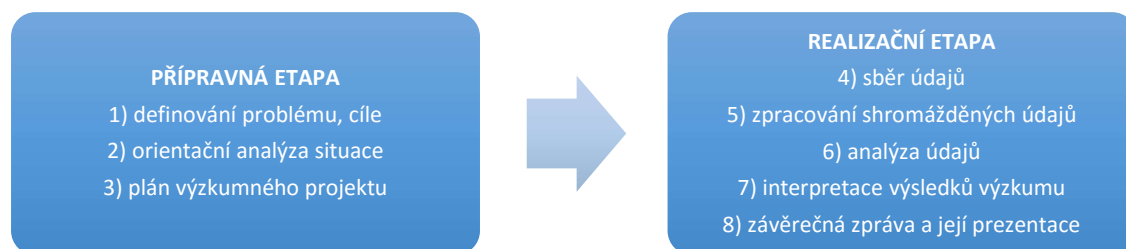
Mezi pět hlavních komunikačních nástrojů patří:

- reklama,
- osobní prodej,
- podpora prodeje,
- public relations,
- přímý marketing (1, s. 809).

## 2.7 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum trhu je možné vymezit jako sběr, analýzu a zobecnění informací. Klíčovými prvky jsou spotřebitel (zákazník), produkt (výrobek, služba, idea) a prostředí (konkurence, ekonomika, společenské klima aj.) (7, s. 69).

Celý proces marketingového výzkumu se skládá z osmi kroků a je uveden na obrázku č. 3.



Obr. 5: Kroky marketingové výzkumu (Upraveno dle 15, s. 71)



## **2.8 Spokojenost zákazníků**

Aby firmy uspěly, nebo alespoň přežili na dnešním trhu, musí být zákaznický orientované – musí zákazníkům poskytovat vyšší hodnoty. Nesmí se zaměřovat jen na tvorbu produktů, ale stát se experty na tvorbu vztahů se zákazníky (1, s. 533).

Spokojenost zákazníka je důležitá. Její měření může pomoci zlepšit podnikání. Proč je spokojenost zákazníka tak důležitá můžeme shrnout v 6 krocích:

- předstihový ukazatel,
- bod diferenciací,
- snižuje fluktuaci zákazníků,
- zvyšuje celkovou hodnotu pro zákazníka,
- snižuje negativní reklamu,
- je levnější udržet si zákazníka, než získat nového (13).

Před více než 50 lety P. Drucker vyzníval, že hlavním úkolem organizace je „vytváření zákazníků.“ Dnes je získávání zákazníků náročným úkolem, protože konkurence je velká a před zákazníkem stojí neuvěřitelné množství produktů (4, s. 49).

Zákazník si na základě svého hodnocení marketingových nabídek staví nákupní rozhodnutí. Spokojenost zákazníka tedy závisí na jeho pocitech, na porovnání spotřebitelské užitečnosti s očekávanou výnosností (4, s. 51).

### **2.8.1 Měření spokojenosti**

Měření spokojenosti zákazníka je důležité při zlepšování provozní činnosti podniku. V následujících podkapitolách rozeberu ty nejpoužívanější.

### **2.8.2 Pouze-spokojenost**

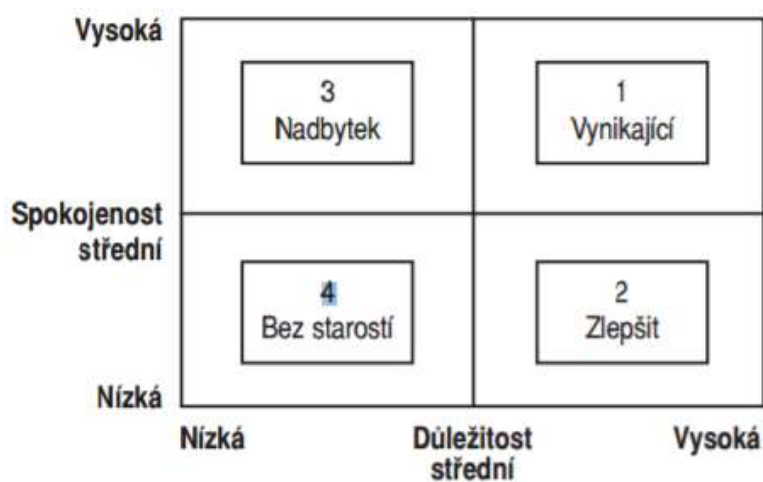
Pouze-spokojenost využívá sedmibodovou (někdy i pětibodovou) Likertovu škálu. Tzn., že respondent vyznačuje, jak dobře si podnik vede v řadě vlastností. Jeden bod odpovídá totální nespokojenosti a sedm naprostému nadšení. Skóre u každé vlastnosti se sečte a položky s nejnižším hodnocením se pokládají za ty, které je potřeba zlepšit (11).

### 2.8.3 Diferenční analýza

Diferenční analýza posouvá hranice průzkumu tím, že u každého respondenta počítá rozdílné skóre mezi důležitostí a spokojeností. Opět je použita Likertova škála, kdy jedna odpovídá zcela nedůležitému a sedm velice důležitému. Vlastnosti, které vykazují největší rozdíly, je potřeba zlepšit. Metodou stanovení priorit by neměl být jen uvedený rozdíl, proto je nutné seřadit jednotlivé vlastnosti podle důležitosti (11).

### 2.8.4 Model důležitost-spokojenost

Model důležitost-spokojenost zkoumá podobně jako diferenční analýza kvadrantovou mapu k označení oblastí, které vyžadují zlepšení srovnáním úrovní spokojenosti a důležitosti u měřených vlastností. Zdůrazňuje význam znalosti vlastností, které zákazníci pokládají za nejdůležitější, nad těmi, v nichž společnost dosahuje špatných výsledků. Model D-S zkoumá vztah mezi oběma jevy. Priorita je znázorněna grafickým vyjádřením, přičemž nejvyšší prioritu získávají položky s vysokou důležitostí a nízkou spokojeností (11).



Obr. 6: Model důležitost – spokojenost (Převzato z 11)

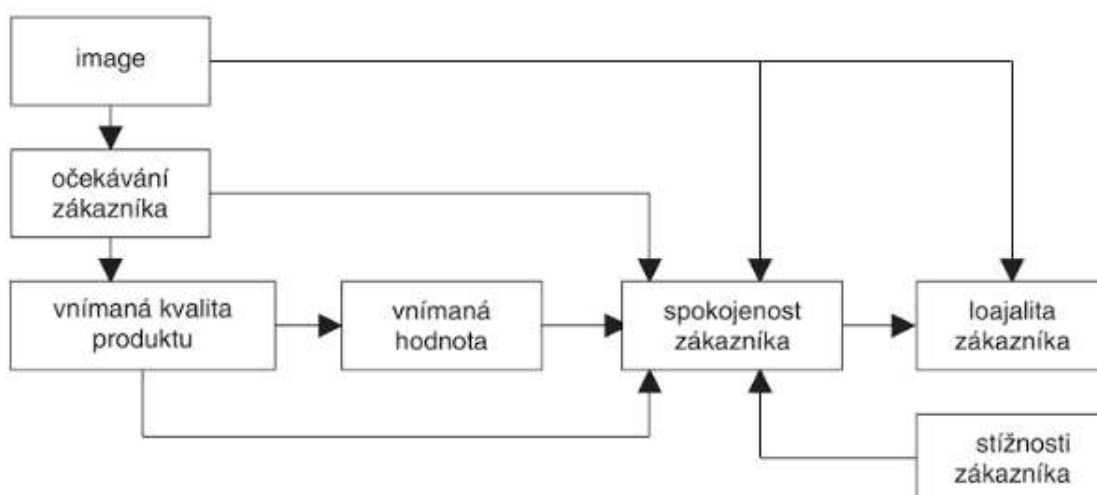
### 2.8.5 Multiplikativní přístup

Multiplikativní přístup využívá důležitost jako váženou proměnnou a vylučuje, že důležitost je náhradní hodnota zákaznickova očekávání výkonnosti podniku. Z rozdílů nejvyššího hodnocení spokojenosti a zákaznickým vnímáním výkonnosti podniku se vypočítá skóre nespokojenosti, které se váží podle skóre důležitosti (11).

### 2.8.6 ECSI

**Index spokojenosti evropského zákazníka** spočívá v definici latentních proměnných, které mají vliv na spokojenost zákazníka. Patří mezi ně:

- image,
- očekávání zákazníka,
- vnímaná kvalita produktu,
- vnímaná hodnota,
- spokojenost zákazníka,
- loajalita zákazníka,
- stížnosti zákazníka (16).



Obr. 7: ECSI model (Převzato z 15, s. 191)

### 2.8.7 Kanův model

Kanův model rozlišuje tři typy požadavků na výrobek, které ovlivňují spokojenost zákazníků v různých způsobech, když se potkají. Požadavky jsou:

- nutný,
- rozšířený,
- atraktivní (17).

## 2.9 Marketing služeb

Co je to služba? AMA definovala v roce 1960 služby jako: „*activity, výhody nebo uspokojení nabízené na prodej anebo poskytované ve spojení s prodejem zboží.*“ Tato definice ale nerozlišuje zrovna moc mezi zbožím a službou. Přesnější definice od P. Kotlera zní: „*Služba je jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou jedna strana nabízí druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým produktem.*“ (14, s. 9)

Nabídka firmy dost často zahrnuje služby. Jen málokdy najdeme čistou službu nebo čisté zboží. Rozlišujeme celkem 5 druhů nabídek:

- čistě hmotné zboží – výrobek bez služby,
- hmotné zboží doprovázené jednou či více službami,
- hybridní nabídka – služba dodávaná s fyzickým výrobkem,
- služba doprovázená drobným zbožím,
- čistá služba – služba bez jakéhokoliv výrobku (1, s. 711).

### 2.9.1 Charakteristika služeb

Při tvorbě marketingových programů se využívá značný počet vlastností. Mezi hlavní charakteristiky patří: **nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenita, zničitelnost a vlastnictví** (14, s. 9).

### 1. Nehmotnost

Službu není před zakoupením možno nijak prohlédnout, ochutnat, poslechnout či se jí dotknout. Rozhodnutí o nákupu může záležet na názoru, který jsme slyšeli předem či předchozí zkušenost (14, s. 9).

### 2. Neoddělitelnost

Služby nelze oddělit od poskytovatele, ať jsou to lidé či stroje. Služba je nejprve prodána a teprve pak produkována či spotřebována (14, s. 10).

### 3. Heterogenita

Z pohledu zákazníka je těžké posoudit kvalitu předem. Kvalita závisí na tom, kde, kdy, jak a kým je služba poskytována (14, s. 11).

### 4. Zničitelnost

Službu nelze skladovat pro pozdější použití či prodej. Pomíjivost služeb není problém, dokud je poptávka stálá. Firmy mohou využít některé ze strategií, aby lépe vyrovnaly nabídku s poptávkou (1, s. 716).

### 5. Vlastnictví

Službu nelze vlastnit, platí se pouze za přístup k ní a většinou jen na omezenou dobu (14, s. 12).

Tab. 2: Souhrn vlastností služeb (Převzato z 14, s. 12)

<b>VLASTNOSTI SLUŽEB</b>	<b>DŮSLEDKY PRO MARKETING</b>	<b>MOŽNOSTI PŘEKONÁNÍ PŘI MARKETINGU</b>
<b>NEHMOTNOST</b>	Je obtížné překonat toto omezení při komunikačním mixu. Nelze patentovat. Obtížné předem posoudit cenu a kvalitu.	Zaměřit se na výhody – zvýšit hmatatelnost služeb. Využívat značku. K zosobnění služeb využívat osobností. Rozvíjet dobrou pověst.

<b>NEODDĚLITELNOST</b>	Vyžaduje přítomnost producenta. Přímý prodej. Omezený rozsah operací.	Snažit se pracovat ve větších skupinách. Pracovat rychleji. Školit schopné provozovatele služeb.
<b>HETEROGENITA</b>	Standart kvality závisí na tom, kdo a kdy poskytuje služby. Obtížné zaručit kvalitu.	Pečlivý výběr a školení personálu. Sledování standardů. Předem připravené služby. Mechanizace a industrializace, což umožňuje lepší kontrolu kvality. Důraz na předem domluvené vlastnosti.
<b>ZNÍČITELNOST</b>	Nelze skladovat. Problémy s fluktuací poptávky.	Lepší vyrovnání výkyvů v nabídce a poptávce (slevy mimo sezónu).
<b>VLASTNICTVÍ</b>	Vlastník má pouze přístup k činnosti nebo zařízení.	Zdůrazňovat výhody nevlastnění.

### 2.9.2 Klasifikace služeb

Rozvoji klasifikačních systémů služeb bylo věnováno mnoho času. Nejjednodušší způsob definování služeb je vylučovací metoda, kdy se od služeb odečte zemědělství, výroba a těžba. Lze je definovat i jejich výčtem. Mezi služby se obecně tedy řadí:

- maloobchod a velkoobchod,
- bankovníctví a pojišťovnictví,
- nemovitosti,
- komunikace a informační služby,
- veřejné služby, vládní a vojenský sektor,
- zdravotnictví,

- obchodní, profesionální a osobní služby,
- rekreační a ubytovací služby,
- vzdělání,
- ostatní neziskové organizace (9, s. 18).

Výčet je velmi obecný. Existuje mnoho dalších přístupů ke klasifikaci služeb. Boučková ji kategorizovala následovně:

Tab. 3: Systematizace služeb (Převzato z 2, s. 307)

<b>KRITERIÁLNÍ HLEDISKA</b>	<b>DŮSLEDKY</b>
způsob poskytování	poskytují je lidé nebo stroje a zařízení
vlastnické vztahy	organizace soukromé nebo veřejné
cíle poskytovatele	organizace ziskové nebo neziskové
typ trhu	trhy průmyslové – podnik. potřeby zákazníků trhy spotřebitelské – konečné potřeby zákazníků
oblast ekonomiky	maloobchod, velkoobchod, doprava...
stupeň přizpůsobení služby zákazníkovi	standartní služby, služby „šité na míru“
kontakt se zákazníkem	vysoká úroveň – kadeřník, lékař... nízká úroveň – prádelny, poštovní služby...
způsob dodání služby	zákazník přichází k dodavateli dodavatel navštíví zákazníka
vztah se zákazníkem	služby pro anonymní zákazníky služby pro konkrétního zákazníka

## 2.10 Metody průzkumu trhu

Představují průzkum pomocí různých metod.

### a) Dotazování

- Patří mezi nejdéle a stále nejvíce používanou metodu.

- Provádí se pomocí různých technik, dotazovány jsou různé segmenty lidí. Jejich odpovědi se zaznamenávají a následně analyzují.
- Mezi základní techniky dotazování patří:
  - ústní,
  - písemné,
  - telefonické,
  - on-line,
  - kombinované (2, s. 63).

#### **b) Pozorování**

- Považuje se za nejjednodušší metodu. Jedná se o pozorování určitého subjektu.
- Pozorováním lze získávat informace:
  - které nejsou verbálně zkresleny,
  - které mají nádech bezprostřednosti,
  - které nejsou zažity (nejsou uvědomovány),
  - ale i ty, které jsou pozorovatelné.
- Pozorování je prováděno s plným vědomím pozorovaného nebo bez jeho vědomí (7, s. 80).

#### **c) Specifické metody a postupy používané v kvalitativním výzkumu trhu**

- Informace se získávají i celou řadou dalších metod a projektivních postupů. Jedná se např. o individuální interview či skupinovou diskuzi (*focus group*) (15, s. 81 a s. 96).

## **2.11 Dotazník**

Kdo se nezeptá, nic se nedozví. Dotazníky patří mezi nejdéle a stále nejvíce používané metody výzkumu trhu. Dotazování se provádí různými technikami na různých segmentech. Jejich odpovědi se různě zaznamenávají a následně analyzují (2, s. 63).

Dobrý dotazník není jen soubor otázek, je mnohem více. Při tvorbě je dobré postupovat systematicky v postupných krocích. Není nutné kroky přesně dodržovat. Jejich vzájemná



závislost vede k tomu, že rozhodnutí jednoho kroku, může zpětně ovlivnit přístup ostatních kroků (10, s. 29).

### **2.11.1 Ústní dotazování**

Ústní dotazování vyžaduje tazatele, resp. sít' tazatelů. Tazatel předčítá otázky a zaznamenává si odpovědi. Způsob záznamu může být do tištěného dotazníku, do notebooku či na audiozáznam (2, s. 64).

Výhodou ústního dotazování je vysoká návratnost vyplněných dotazníků a možnost předložit vzorky apod. Nevýhodou je, že je to relativně drahé, protože tento způsob vyžaduje tazatele (2, s. 64).

### **2.11.2 Písemné dotazování**

Při písemné dotazování jsou požadavky na dotazník největší, protože respondent vyplňuje sám bez tazatele. Otázky je nutno formulovat, tak aby byly zcela jasné. Dotazník může být zaslán poštou či být doručen zástupcem společnosti (10, s. 30).

Tento způsob dotazování je relativně levný. Nevýhodou je, že vyžaduje seznam adres dotazovaných. Rovněž je nízká návratnost vyplněných dotazníků (2, s. 64).

### **2.11.3 Telefonické dotazování**

Jedná se o speciálně prováděné telefonické dotazování, jde o kombinaci telefonu a počítače. Tazatel musí mít dotazník, který je jednoduchý, dá se snadno a rychle vyplňovat. Potřebuje se soustředit především na hovor. Protože vše probíhá pouze skrze hovor, nejsou v dotazníku používány složité otázky a škály (10, s. 30).

Výhodou je rychlý způsob získání odpovědí s možností průběžné kontroly. Nevýhodou je vysoká vstupní investice (2, s. 64-65).

### **2.11.4 On-line dotazování**

Jedná se o výzkum pomocí internetu, který měl v posledních letech obrovský rozvoj. Výhodou je levnost, pohodlnost respondenta, který někdy až velmi ochotně a neopatrně

poskytuje své odpovědi. Nevýhodou je naopak, že ne každý má přístup na počítač a k internetu a dotazování se zaměřuje jen na určitý segment (2, s. 65).

### **2.11.5 Kombinované dotazování**

Kombinace předchozích technik. Např. telefon + písemné či ústní + písemné.

### **2.11.6 Druhy otázek**

Otázky v dotazníku mají různé funkce i podoby.

**Otevřené otázky** nenabízí žádnou možnost odpovědi. Dotazovaný odpovídá volně na základě své paměti, což někdy může být problém.

Mezi výhody patří například:

- získání nepředpokládané odpovědi,
- volné vyjádření respondentova názoru,
- užitečnost v případě mnoha možných odpovědí (10, s. 32).

Mezi nevýhody patří například:

- špatná interpretace respondentových odpovědí,
- časově náročné zpracování a analýza, zvyšuje náklady,
- závislost na respondentově schopnosti verbalizace (10, s. 32).

**Uzavřené otázky** naopak nabízejí možnosti odpovědi, které mohou mít různou podobu.

**Dichotomické otázky**, které umožňují pouze jednu ze dvou možností (např. ano/ne). Nejčastěji jde o prostou otázku se snadnou odpovědí. Výhodou je, že se dají snadno a rychle zpracovat i analyzovat. Odpovídat je na ně lehké. Nevýhodou je, že neposkytují podrobné informace a nutí odpovídat respondenta, i když si není zrovna jistý (10, s. 32).

**Trichotomické otázky** se mění z dichotomických a nabízí respondentům ještě třetí možnost odpovědi, např. nevím (10, s. 33).

**Polytomické otázky** nabízí respondentům větší výběr možných odpovědí. Usnadňují pochopení otázky, ale dokáží také zkreslit respondentovu odpověď, právě díky

nabízeným odpovědím. Polytomické otázky ještě dále můžeme rozdělit na výčtové a výběrové (10, s. 33).

- ***Výčtové otázky*** umožňují vybrat více odpovědí. Jejich zpracování a analýza je jednoduchá, protože jsou většinou relativně krátké a dá se na ně snadno odpovědět. Nevýhodou je, že předpokládají respondentovu znalost nabízených odpovědí (10, s. 33).
- ***Výběrové otázky*** oproti výčtovým umožňují vybrat pouze jednu z více odpovědí. Mimo jiné zkoumají i respondentův názor. Obsah jednotlivých odpovědí musí dávat jednoznačnou odpověď a nesmí se krýt s jinou možností. Výhody a některé nevýhody jsou téměř totožné s výčtovými otázkami (10, s. 33).

Polytomické otázky je vhodné používat jen tehdy, máme-li všechny odpovědi přesně specifikované. A není na škodu vyhradit prostor i pro otevřené otázky. Příprava bývá náročná a většinou se provádí formou otevřených otázek, které se předloží malé skupince respondentů. Výsledky jsou pak východiskem pro soubor odpovědí (10, s. 33).

***Škály*** se snaží respondentův názor měřit. Umožňují převod kvalitativních informací na kvantitativní. Výsledky lze podrobit statistické analýze, protože každý bod na škále má svoji numerickou hodnotu. Jejich zpracování je snadné a efektivní. Naopak interpretace nemusí být zrovna jednoduchá. Respondenti mohou jednotlivé škály chápat rozdílně (10, s. 34).

### **2.11.7 Formulace otázek**

Při formulování otázek by měla být dodržována určitá pravidla. Otázka by měla být napsaná srozumitelně, aby ji pochopil každý. Před přípravou dotazníku, bychom měli vědět, na jaký druh respondentů se budeme zaměřovat. Při zaměření se na obecnou veřejnost, je nutné se zdržet odborných termínů. Vhodné je používat i krátké otázky, dlouhé mohou vést k nedorozumění a k neúplným odpovědím. Dotazy by měly být co nejvíce specifické, při obecných dotazech se dostávají bezvýznamné odpovědi. To souvisí i s dvojími otázkami. Otázka se nesmí ptát současně na dvě nebo více různých věcí. Mezi další pravidla patří i vyloučení nepříjemných a zavádějících otázek a odhadů (10, s. 34-35).

### **2.11.8 Struktura dotazníku**

Otázky by měly tvořit hlavu a patu, musí tvořit logický celek. Dotazník by měl být uspořádán v určité sekvenci:

1. úvodní otázky – navázání kontaktu s respondentem,
2. filtrační otázky – zjištění vhodnosti respondenta k šetření,
3. zahřívací otázky – obecné dotazy na vybavení si z paměti,
4. specifické otázky – otázky zaměřené na objasnění zkoumaného problému,
5. identifikační otázky – otázky zaměřené na zjištění charakteristik respondenta (10, s. 35).

Je třeba mít na paměti, že každá otázka ovlivňuje nejen svoji odpověď, ale i otázky následující. Je třeba postupovat při řazení tak, aby otázky, které ovlivňují další odpovědi, těmto otázkám nepředcházely (10, s. 35).

V závěru dotazníku je vhodné poděkovat respondentovi za jeho spolupráci.

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Analytická část se bude zabývat společností Penziony a restaurace Gaudeo, s.r.o., konkrétně jen částí restaurace. Analýza bude zpracována na základě teoretické části a dále bude sloužit jako podklad k vlastním návrhům.

#### 3.1 Charakteristika společnosti Penziony a restaurace Gaudeo

**Název společnosti:** Gaudeo – Vranovská pláž s.r.o.

**Datum zápisu do obchodního rejstříku:** 24. října 2013

**Právní forma:** společnost s ručením omezeným

**IČO:** 02162695

**Sídlo:** č. p. 65, 675 32 Mladoňovice

**Základní kapitál:** 1 000 000 Kč

**Předmět podnikání:** Hostinská činnost

**Provozní doba:** duben–říjen

##### 3.1.1 Základní údaje

Penziony a restaurace Gaudeo se nacházejí v areálu kempu Vranovská pláž, s.r.o., který se nachází na pláži Vranovské přehrady a přibližně asi 3 km od městysu Vranov nad Dyjí. Stavba celého objektu probíhala na tři etapy vlastníkem SWN Moravia, s.r.o. V roce 2007 byla postavena první budova A, později v roce 2009 byly ještě přistaveny budovy B a C, a to za podpory Evropské unie v rámci programu Rozvoj udržitelného cestovního ruchu, získali dotaci ve výši 10 350 226 Kč. Dále byla přistavěna restaurace Gaudeo v roce 2010 s kapacitou 100 míst a dvěma školícími místnostmi. Penziony a restaurace Gaudeo jsou držitelem certifikátu Asociací hotelů a restaurací, a i certifikátu Cyklisté vítáni.

Význam slova Gaudeo pochází z latiny a znamená radost, radovat se či těšit se.

### 3.1.2 Penziony Gaudeo

Ubytovat se je možné ve třech budovách, které nabízí celkovou kapacitu 88 lůžek, rozdělených do 12-ti čtyřlůžkových a 20-ti dvoulůžkových apartmánů. Ke každému apartmánu je možné poskytnout přistýlku. Všechny apartmány jsou moderně a barevně laděné do dřeva, znázorňující harmonii s přírodou. Každý apartmán má samostatný vchod, balkón s výhledem na přehradu, plně vybavenou kuchyň, koupelnu s WC, televizi se satelitním příjmem a možností připojení k internetu, navíc každý apartmán má přidělené místo na parkovišti a pro cyklisty je zde k dispozici i úschovna kol.

Tab. 4: Ceník ubytování v penzionech Gaudeo (Upraveno dle 19)

	2 - lůžkový pokoj	4 - lůžkový pokoj
<b>Mimosezóna I</b> (1. 4. – 2. 6. / 1. 10. – 31. 10.)	420,- Kč osoba/noc*	420,- Kč osoba/noc*
<b>Mimosezóna II</b> (3. 6. – 30. 6. / 27. 8. – 30. 9.)	450,- Kč osoba/noc*	450,- Kč osoba/noc*
<b>Sezóna I</b> (1. 7. – 12. 8.)	12.950,- Kč pokoj/týden	22.450,- Kč pokoj/týden
<b>Sezóna II</b> (12. 8. – 26. 8.)	9.940,- Kč pokoj/týden	18.200,- Kč pokoj/týden

\*Cena za osobu bez snídaně.

- V ceně nejsou zahrnuty poplatky (rekreační poplatek 12 Kč osoba / noc od 18 do 70 let, poplatek z ubytovací kapacity 2 Kč osoba / noc).
- V sezoně, tj. od 1. 7. do 26. 8. nabízí pouze týdenní pobyty, součástí, kterých je snídaně formou švédských stolů, parkování a vstup na pláž.

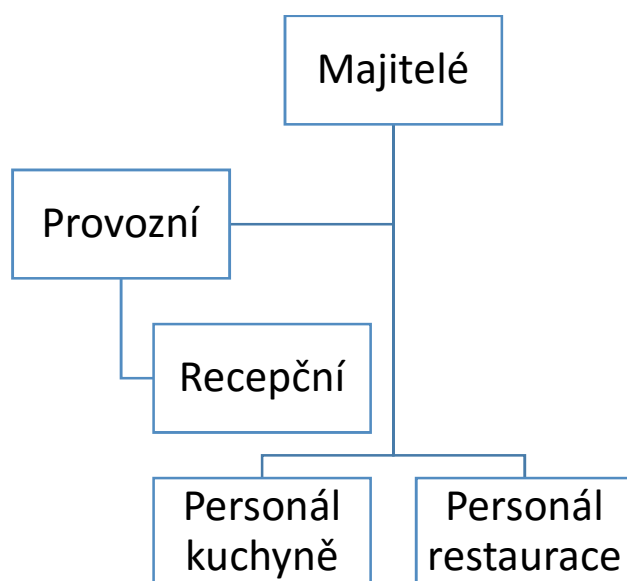
### 3.1.3 Restaurace Gaudeo

Restaurace je zařízena do moderního stylu. S kapacitou 100 míst, z toho 30 nabízí na terase s výhledem na přehradní jezero. Restaurace nabízí stravování formou polopenze či plné penze, ale i formou à la carte<sup>2</sup>. Při sestavování jídelního lístku je vždy kladen důraz

<sup>2</sup> à la carte – jedná se o volný výběr z jídelního lístku

na to, aby pokrmy byly připravovány z kvalitních, čerstvých, a hlavně sezónních surovin. Proto se jídelní lístek několikrát do roka změní. Jídelní lístek obsahuje steaky, ale i lehčí jídla. Nezapomíná se ani na děti. V letních měsících jsou zařazeny čerstvé ryby a každý víkend se griluje. Nápojový lístek nabízí kvalitní vína z Jihomoravské oblasti, převážně ze Znojenské podoblasti. Nově je na čepu zařazen Tesák, pivo z nově otevřeného lokálního minipivovaru v Bítově. Prostory restaurace je možné pronajmout pro účely firemních akcí, svateb, narozenin či pouhé oslavy narozenin, k tomu je možné objednat i celé portfolio služeb – od zapůjčení inventáře, zajištění personálu až po závěrečný úklid.

### 3.1.4 Organizační struktura



Obr. 8: Organizační struktura (Vlastní zpracování)

Organizační strukturu v Penzionech a restauraci Gaudeo tvoří majitelé, kteří jsou tři Jsou jimi Pavel Svoboda, Ing. Zdeněk Svoboda a Ing. Tomáš Nekula. Pod sebou mají provozního, který se stará jak o penziony, tak o restauraci. Do konce roku 2016 jím byl Robin Beneš, nově od roku 2017 jí je Petra Pažitková. Pod sebou má recepční, personál kuchyně a obsluhu baru. Recepční se nestará jen o ubytování na penzionech, ale zároveň i ekonomickou stránku restaurace. Na této pozici se střídají dvě. V kuchyni jsou dvě směny, na každé směně je šéfkuchař, kuchař a dvě pomocné kuchařky. V restauraci jsou také dvě směny, na každé směně je pět číšníků.

Z důvodu sezónní provozní doby má smlouvu na dobu neurčitou pouze provozní a recepční. Ostatní personál jsou buď brigádníci, nebo zaměstnanci na HPP s dobou určitou.

## 3.2 Marketingový mix společnosti restaurace Gaudeo

V následující podkapitole rozeberu nástroje marketingového mixu – produkt, cenu, místo a propagaci. Od této části se zaměřím pouze na restauraci.

### 3.2.1 Produkt

V restauraci Gaudeo je produktem chápána gastronomická služba. Tato služba v sobě zahrnuje přípravu a servis jídla a pití. Hosté si své pokrmy mohou vybírat z jídelního lístku, tzv. à la carte. Možností pro ubytované hosty je i polopenze nebo plná penze. Personál se o hosta stará v průběhu celého jeho pobytu, tzn. od jeho příchodu až po jeho odchod.

Jídelní lístek by se s okolními možnostmi stravování dal nazvat jako moderní a bezkonkurenčně postavený. Na své si přijdou milovníci steaků, ale i lehčích jídel jako jsou těstoviny či saláty. V letních měsících jsou zařazovány ryby a každý víkend se griluje. Nezapomíná se ani na děti, pro které jsou připravena tři dětská jídla. Šéfkuchař se snaží jídelní lístek postavit na kvalitních, čerstvých, a hlavně sezónních surovinách, proto je několikrát do roka změněn. Ukázku jídelního lístku přikládám v příloze II.

Další službou, kterou restaurace nabízí je pronájem školících místností pro různé oslavy, firemní akce a školení a svatby. Samozřejmostí k tomu je portfolio služeb, které zahrnuje zajištění personálu, vybavení (např. projektor), catering (v podobě obědu, večeře, ale i rautu s možností opečení selete), ubytování a zajištění doprovodného programu v podobě teambuildingových aktivit.

Tab. 5: Shrnutí produktu (Vlastní zpracování)

<b>PRODUKT</b>	Nabídka jídelního lístku
	Nabídka nápojového lístku
	Pronájem školících místností
	Možnost pořádání firemních akcí, narozenin, svateb atd.
	Možnost zajištění teambuildingových aktivit



### 3.2.2 Cena

Cena by měla být stanovena tak, aby v zákazníkovi vyvolala pocit, že za své peníze získal skutečnou hodnotu. Restaurace nabízí moderní, a hlavně kvalitní gastronomii a při stanovení ceny vychází z plnění svých cílů, tím je zisk. Tzn., že stanovuje cenu, tak aby pokryla náklady, a zároveň zaručila zisk. Každý rok se nenápadně zdražuje, a to díky vyšším cenám za suroviny.

Restaurace poskytovala v roce 2016 buď 10% slevu nebo 300 Kč slevu na celou útratu v restauraci ubytovaným hostům na penzionech Gaudeo.

Tab. 6: Schéma rozložení cen jídelního a nápojového lístku v roce 2016 (Vlastní zpracování)

<i><b>KATEGORIE Z MENU</b></i>	<i><b>ROZMEZÍ CEN</b></i>
<i>Polévky</i>	30 Kč
<i>Hlavní jídla</i>	125–165 Kč
<i>Obědové saláty</i>	135–169 Kč
<i>Dětské menu</i>	55–70 Kč
<i>Přílohové saláty</i>	35 Kč
<i>Dezerty</i>	od 59 Kč
<i>Přílohy</i>	10–32 Kč
<i>Pochutiny</i>	20–42 Kč
<i>Káva</i>	35–59 Kč
<i>Teplé nápoje</i>	15–49 Kč
<i>Nealkoholické nápoje</i>	15–49 Kč
<i>Pivo</i>	18–39 Kč
<i>Víno</i>	20–395 Kč
<i>Tvrdý alkohol</i>	25–120 Kč

### 3.2.3 Místo a distribuční cesty

Restaurace Gaudeo je umístěna v kempu Vranovská pláž, s.r.o., na pláži vranovské přehrady. Nachází se v jedné z budov penzionu, která byla vystavena v roce 2007, ale restaurace k ní byla přistavěna až v roce 2010. Stavba byla laděna do moderního stylu s prvky dřeva a prosvětlených prostorů.

Služba se k zákazníkovi dostává pomocí personálu. Jde tedy o přímou distribuci. Výhodou je, že personál okamžitě získává zpětnou vazbu od zákazníka. Nejedná se však jenom o jeho ústní vyjádření, ale i gesta, mimiku a chování, které číšník dokáže rozeznat.

Nevýhodou restaurace je její sezónní otevírací doba od dubna do října. V dubnu, květnu, září a říjnu je navíc otevřeno nepravidelně, většinou jen o víkendu a podle počasí. Od června do srpna je restaurace otevřena denně od 8:00 do 24:00. Z důvodu nočního klidu od 24 hodin do 6 hodin musí veškeré podniky v kempu o půlnoci zavřít, proto se ani nemůže stát, že by restaurace byla otevřena déle. Jedná se však pouze o sezónu, která trvá od konce června do konce srpna.

Tab. 7: Náplň práce číšníka (Vlastní zpracování)

#### NÁPLŇ PRÁCE ČÍŠNÍKA

- Přivítání a usazení hostů
- Přijímání objednávek
- Sevírování a vydávání pokrmů a nápojů
- Obsluha hostů
- Odnos použitého nádobí
- Inkasování plateb
- Příprava jídelních a slavnostních tabulí
- Uskladňování a kontrola zboží

### 3.2.4 Propagace

Komunikace se zákazníkem je jedním z klíčových prvků úspěšnosti podniku. Restaurace pro své zviditelnění a oslovení zákazníků používá osobní i neosobní způsob komunikace.

Restaurace má své vlastní webové stránky, které jsou přehledné, moderní a reprezentativní. Má i svoji vlastní stránku na Facebooku, která v době provozu bývá pravidelně aktualizována. V okolí Vranovské přehrady je možné shlédnout i několik billboardů, se spoustou bannerů a různých poutačů v kempu.

Restaurace využívá i podporu prodeje v podobě slev pro ubytované či speciálních balíčků na slevových portálech.

Restaurace Gaudeo spolu s penziony patří ke sponzorům kulturních a sportovních akcí v kempu. Jedná se například o Vranovské léto, kde se utkávají volejbalové týmy nejen z České republiky. Součástí je bohatý doprovodný program v podobě Miss Pláž, Strongman, různých soutěží ve vodě i na souši a vystoupením hudební kapely. Mezi další akce patří například charitativní akce Výlov sektu ze dna přehrady či cyklistický závod Lahocup.

Za nejdůležitější reklamu gastronomických úseků se považuje ústní reklama, tzv. sdělení a reference od zákazníka. To by mělo být prioritou každé restaurace.

Tab. 8: Shrnutí propagace (Vlastní zpracování)

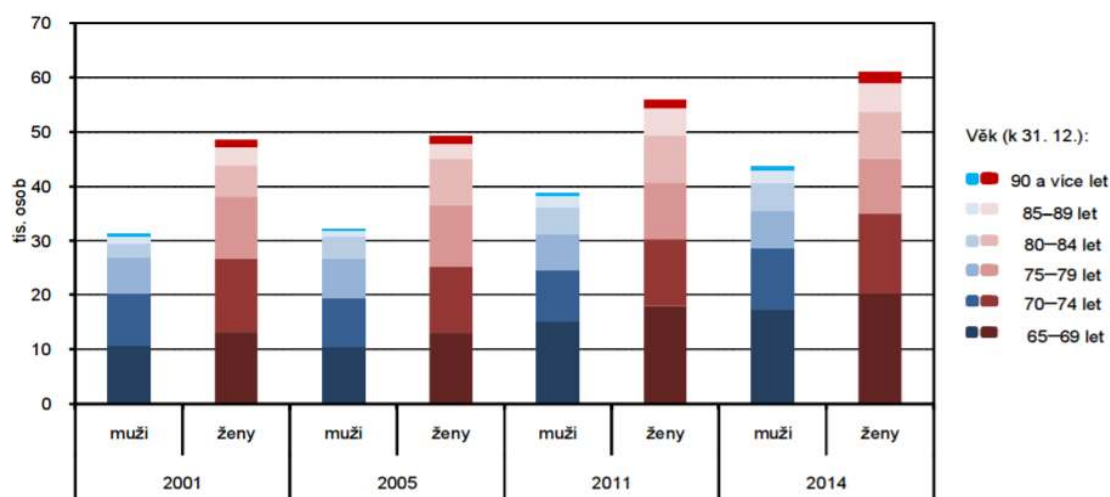
KOMUNIKAČNÍ PRVEK	PODOBA
Public relations	Slevové balíčky, slevy pro ubytované
Přímý prodej	Např. v podobě nabídky kávy a dezertu po hlavním jídle
Ústní reklama	Reference od zákazníka
Reklama a propagace	Billboardy, poutače, bannery, vlastní webové stránky, Facebook stránka

### 3.3 STEP analýza

STEP analýza zkoumá makroprostředí restaurace. Jedná se o prostředí, které je složeno z prvků, které mají vliv na činnost společnosti, ale nelze je ovládat. V této části provedu analýzu sociálního, technického, ekonomického a politického prostředí restaurace Gaudeo. Pro analýzu budu vycházet z údajů pro Českou republiku, protože restaurace se nachází v kempu, který je jedním z nejnavštěvovanějších v České republice, se zaměřením na Znojmo.

#### 3.3.1 Sociální a kulturní prostředí

Návštěvnost kempu Vranovská pláž se každým rokem zvedá, možná i díky tomu, že již poněkolkáté se stal kempem roku. To se promítá i na návštěvnosti restaurace, která se nachází v kempu a převážně celá její klientela se skládá právě z jejich návštěvníků. Návštěvnost ovlivňují i kulturní a sportovní akce pořádané v letních měsících, které se konají v areálu kempu. Jedná se např. o Vranovské léto s pořádáním volejbalového turnaje, o cyklistický závod Lahocup nebo charitativní akci Výlov sektu ze dna přehrady. V mimosezóně jsou převážnými návštěvníky senioři. Díky jejich prodlouženému věku dožití a dobrému zdravotnímu stavu cestují v mimosezóně i ve všední dny, jelikož nemají žádné pracovní závazky.



Graf 1: Obyvatelstvo ve věku nad 65 let podle pohlaví a věku v letech 2001 až 2014 (Převzato z 22)

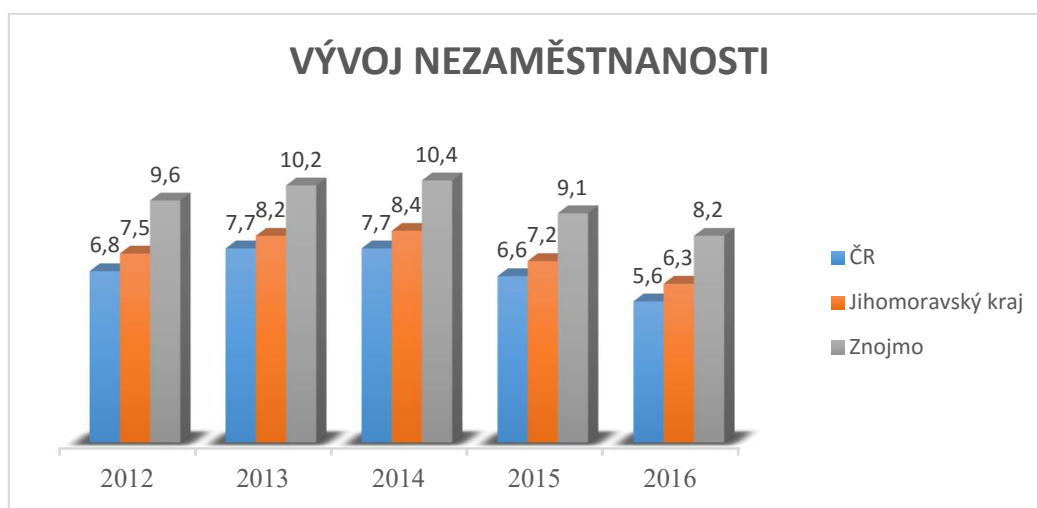
### 3.3.2 Technické a technologické prostředí

Technologické pokroky ovlivňují celý svět. To má pro restauraci pozitivní i negativní vliv. Za největší technologický pokrok se dá považovat internet. Zákazník si nejprve v pohodlí domova vyhledá veškeré informace o restauraci, ale i o konkurenci. To může být problémem, protože konkurence může mít širší nabídku sortimentu, nižší ceny nebo lepší doplňkové služby.

Restaurace Gaudeo na jaře roku 2016 zcela zmodernizovala kuchyň, nakoupila nové výrobní technologie, které zkvalitňují a ulehčují přípravu jídla. Pro hosta je tato změna neviditelná, ale může ji poznat v chuti jídla.

### 3.3.3 Ekonomické prostředí

Jedním z faktorů ekonomického prostředí je nezaměstnanost. V případě vysoké nezaměstnanosti lidé nevydělávají a nakupují jen nejnutnější potraviny, určitě nebudou chodit na jídlo do restaurace. Pro restauraci by to tak znamenalo nižší zisk. V jihomoravském kraji, konkrétně ve Znojemském okrese byla nezaměstnanost pro rok 2016 na míře 8,2 %, celkově v České republice činila 5,6 %.



Graf 2: Vývoj nezaměstnanosti (Upraveno dle 21)

Dalším faktorem je cena vstupů. Jedná se o ceny od dodavatelů. Při vyšších cenách, bude zdražovat i svoji nabídku jídel.

### 3.3.4 Politicko-legislativní prostředí

Každé rozhodnutí ve firmě je nakonec ovlivněno různými zákony, nařízeními apod. Proto je potřeba dávat pozor na změny zákonodárného systému, tzn. podmínky podnikání, předpoklady zaměstnávání atd. Nezbytné je sledovat veškeré zákony a návrhy, které se týkají gastronomie. Novinkou, kterou od 1. 12. 2016 je nové zavedení Elektronické evidence tržeb (EET). Restaurace již od začátku používá restaurační pokladní software ABX Harsys na počítači, včetně tiskárny účtenek a připojení k internetu, takže pro ni to není až takový problém. Novinkou v roce 2017 je protikuřácký zákon, který zakazuje kouření v restauracích a stravovacích zařízeních a platnosti nabyl 31. 5. 2017

Existuje spousta zákonů, které upravují podnikání v gastronomii. Jedná se například o úpravu: (20):

- daňové oblasti,
  - *např. 235/2004 Sb. ZÁKON ze dne 1. dubna 2004 o dani z přidané hodnoty*
- sociální problematiky,
  - *např. 262/2006 Sb. ZÁKON ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce*
- spotřebitelské záležitosti,
  - *např. 634/1992 Sb. ZÁKON ze dne 16. prosince 1992 o ochraně spotřebitele*
- potravin a hygienických předpisů,
  - *např. 38/2001 Sb. VYHLÁŠKA Ministerstva zdravotnictví ze dne 19. ledna 2001 o hygienických požadavcích na výrobky určené pro styk s potravinami a pokrmy.*

## 3.4 Porterova analýza konkurenčních sil

Účelem Porterovy analýzy je analýza úspěšnosti v daném odvětví.

### 3.4.1 Vyjednávací síla zákazníků

Restaurace Gaudeo se snaží nabízet kvalitní gastronomii a podle toho se odvíjí i cena. Někteří zákazníci dají přednost dražšímu, aby dostali kvalitu. Někteří naopak standart za přiměřenou cenu. Zde nastává problém. Většinu zákazníků restaurace v létě tvoří lidé, kteří přijeli do kempu pod stan a očekávají restauraci kde si dají hovězí guláš s pěti knedlíky namísto filírované vepřové panenky sous-vide podávané s cibulovou marmeládou. Kompromisem je nabídka obědového menu v podobě klasických českých jídel, ovšem pouze jedno jídlo denně v omezeném množství.

### 3.4.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Restaurace Gaudeo má již své ověřené dodavatele, od kterých nakupuje jídlo, potraviny a ostatní produkty potřebné k provozu restaurace. Díky loajálnosti má u vybraných dohodnuté slevy jako např. u AG FOODS či Šustových vajec. Mezi další dodavatele patří např. Makro, Bidvest, Plzeňský prazdroj, Mona či Hasičský pivovar.

Tab. 9: Vybraní dodavatelé (Vlastní zpracování)

DODAVATEL	MÍSTO	PRODUKT
Coca Cola	Brno	Lahvové nealko nápoje
Plzeňský prazdroj	Plzeň	Točené i lahvové pivo
Mona	Znojmo	Točená limonáda
Hasičský pivovar	Bítov	Točené pivo
Znovín Znojmo	Znojmo	Víno
Vinařství Lechovice	Lechovice	Víno
AG FOODS	Košíkov	Káva, čaje
Makro	Brno	Potraviny
Bidvest	Velké Meziříčí	Potraviny
Šustovy vejce	Miroslav	Vejce
Uzeniny Havlíček	Třebíč	Maso
Zemko	Moravské Budějovice	Zelenina a ovoce
Klas	Jaroměřice n. Rokytinou	Pečivo

### 3.4.3 Riziko vstupu nových konkurentů

Je potřeba si uvědomit že každá společnost má hrozbu v podobě nových konkurentů. I restaurace Gaudeo. V okolí kempu a restaurace již není dostatek místa kde by se dalo stavět či vytvořit nějakou novou restauraci. Ale stále může někdo překvapit.

### 3.4.4 Konkurence v odvětví a místě

V blízkém okolí restaurace se nenachází žádná restaurace, která by nabízela tak kvalitní gastronomii, ale nachází se tu pár restaurací, které by mohly Gaudeo ohrožit. V následující tabulce, jsou vybráni tři největší konkurenti.

Tab. 10: Největší konkurenti (Vlastní zpracování)

KONKURENCE	TYP	KAPACITA
<b>U Karličky</b>	Restaurace a pizzerie	?
<b>Volareza</b>	Kavárna	94 míst v kavárně, 60 míst pod pergolou
<b>M</b>	Restaurace a vinárna	90 míst

### 3.4.5 Hrozba substitutů

Existuje celá řada substitutů. Potencionální zákazník se může rozhodnout, zda zajde na pizzu do Restaurace a pizzerie Karlička či na steak do restaurace Gaudeo. V tomto případě rozhodují finance.

## 3.5 Analýza konkurence

Mezi hlavní konkurenty na Vranovské pláži patří:

1. Restaurace a pizzerie U Karličky
2. Kavárna v hotelu Volareza
3. Restaurace a vinárna v Penzionu M
4. Restaurace u Převozu



5. Bistro Na Mýtince
6. Bistro u Mostu
7. Prodejní stánky s fast food jídlem

Každý z výše jmenovaných konkurentů je nebezpečný pro restauraci Gaudeo, protože každý nabízí specifickou nabídku jídel a každý se dá zařadit do jiné cenové kategorie. Protože restaurace se nachází v kempu, nepřímým konkurentem jsou i lidé, kteří přijeli pod stan a jak je zvykem, český člověk si na dovolenou veze řízky a konzervy. Případně má přenosný vařič a vaří si sám, protože v kempu se nachází i obchod s potravinami.

### 3.6 SWOT analýza

Pro analýzu vnitřního prostředí restaurace Gaudeo bude použita analýza SWOT, která rozebírá silné a slabé stránky a bere v úvahu i příležitosti a hrozby okolí restaurace. Analýza je provedena na základě vlastního uvážení na základě čtyřleté pracovní zkušenosti v restauraci Gaudeo.

Tab. 11: SWOT analýza (Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
výhodná lokalita	sezónní provozní doba
lokální dodavatelé	nedostatek parkovacích míst
sezónní suroviny	vyšší cenová hladina
věrní zákazníci	nedostatečná šíře jídelního lístku
mladý personál	dlouhá čekací doba na jídlo při plné obsazenosti restaurace
platba kartou	nedostatečná kvalifikace personálu
Příležitosti	Hrozby
celoroční provoz	rostoucí konkurence
rozšíření reklamy	ztráta klientely
zaměření se na nové trendy	legislativní změny
sehnat levnější dodavatele	rostoucí ceny od dodavatelů
větší aktivita na sociálních sítích	ztráta personálu
rekvalifikace personálu	nepříznivé počasí v létě

### 3.6.1 Plus minus matice

Pro stanovení nejsilnějších faktorů SWOT analýzy je v následující tabulce vypracována plus minus matice.

Tab. 12: Plus minus matice (Vlastní zpracování)

SWOT	S1	S2	S3	S4	S5	S6	W1	W2	W3	W4	W5	W6	Σ	Pořadí
O1	1	0	1	1	-1	0	1	0	0	0	0	0	3	3.
O2	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	4	2.
O3	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	-1	7	1.
O4	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	3	3.
O5	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	3	3.
O6	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	3	3.
T1	-1	0	0	-1	-1	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	-8	5.
T2	0	0	0	-1	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-7	4.
T3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.
T4	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	-1	2.
T5	0	0	0	0	-1	0	-1	0	0	0	0	0	-2	3.
T6	-1	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	-2	3.
Σ	0	1	4	2	0	1	1	-2	1	-1	-2	-2		
Pořadí	4.	3.	1.	2.	4.	3.	1.	3.	1.	2.	3.	3.		

Z plus minus matice vyplývá, že nejsilnější stránkou restaurace je využívání sezónních surovin a její věrní zákazníci. Naopak nejslabší stránkou je vyšší cenová hladina a nedostatečná nabídka jídelního lístku, a především sezónní otevírací doba. Největší příležitostí pro restauraci je zaměřit se na nové trendy a využívat více reklamy. Z matice vyplývá, že hrozbou jsou rostoucí ceny od dodavatelů a legislativní změny.

## 3.7 Přípravná fáze průzkumu

Před zahájením dotazování musím sestavit plán, jakým způsobem bude probíhat dotazování.

### 3.7.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je zjistit spokojenost zákazníků, kteří navštíví restauraci Gaudeo. Vyhodnocení dotazníku by mělo odhalit slabá místa restaurace a zjistit aktuální spokojenost s nabízenými službami. Na základě vyhodnocení budou sestaveny návrhy na

vylepšení slabých míst a informace budou poskytnuty vedení restaurace jako zpětnou vazbu, protože vlastní marketingový průzkum provádí jen v přidružených penzionech.

### 3.7.2 Plánování a způsob marketingového výzkumu

Při plánování se zaměřím na techniku dotazování.

Tab. 13: Plán a způsob dotazování (Vlastní zpracování)

<b>Příprava</b>	Červen
<b>Formulace otázek</b>	Dichotomické, škálové, polytomické výběrové
<b>Struktura otázek</b>	Uzavřené, otevřené, kvantitativní
<b>Vyplnění dotazníku</b>	Červenec 2016 až duben 2017
<b>Vyhodnocení</b>	Květen 2017
<b>Návrhy opatření</b>	Květen 2017

Při dotazování budu oslovovat zákazníky restaurace Gaudeo. Sběr dat bude založen na elektronickém dotazování pomocí webového serveru Survio.com.

## 3.8 Realizační fáze výzkumu

V této části rozeberu realizaci výzkumu.

### 3.8.1 Sestavení dotazníků

Dotazník obsahuje celkem 8 otázek. Jednotlivé otázky na sebe logicky navazují (viz Příloha I) a respondent by neměl u nich strávit déle jak 5 minut.

Při sestavování dotazníku byly otázky vytvořeny na základě rozhovoru se zákazníky restaurace Gaudeo, a i s jejími zaměstnanci.

Na začátku dotazníku je krátký úvod, kde se představuji. Dále pokračují uzavřené polytomické výběrové otázky ohledně pohlaví, věku, typu zákazníka a kraji bydliště. Pátá otázka je rozdělena do 13 podotázek, které jsou uzavřené škálové a se u nich důležitost a spokojenost. U každého faktoru je desetistupňová škála od 1 do 10, kdy jedna znamená málo důležité či málo spokojené a 10 velmi důležité či velmi spokojené. Šestá a sedmá

otázka je dichotomická s možností odpovědi ano či ne. Poslední osmá otázka je otevřená na případné připomínky respondenta. Dotazník je ukončen krátkým poděkováním.

### 3.8.2 Sběr dat

Odkaz na dotazník byl rozeslán e-mailem ubytovaným hostům Penzionů Gaudeo a umístěn na sociálních sítích. Sběr byl prováděn od července do října roku 2016 a ještě v dubnu 2017. Dotazník vyplnilo celkem 90 respondentů.

### 3.8.3 Kontrola dat

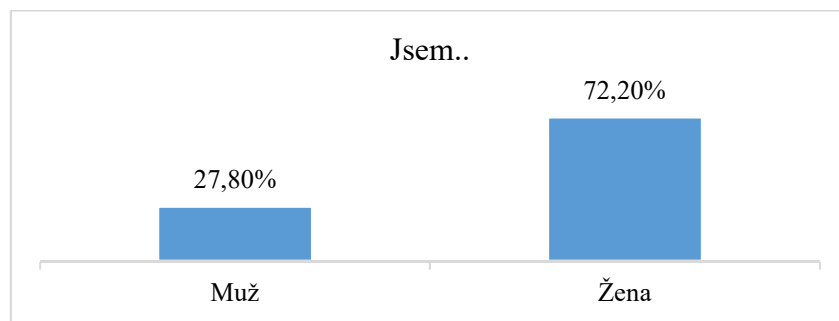
Všechny otázky musely být vyplněny. Při kontrole dat byly otázky vyplněny správně a mohly být použity všechny odpovědi. Získané hodnoty budou zpracovány do grafů.

## 3.9 Vyhodnocení dotazníku

V této části jsou uvedeny jednotlivé odpovědi z vyplněných dotazníků. Odpovědi budou zpracovány v grafu.

### Otázka č. 1

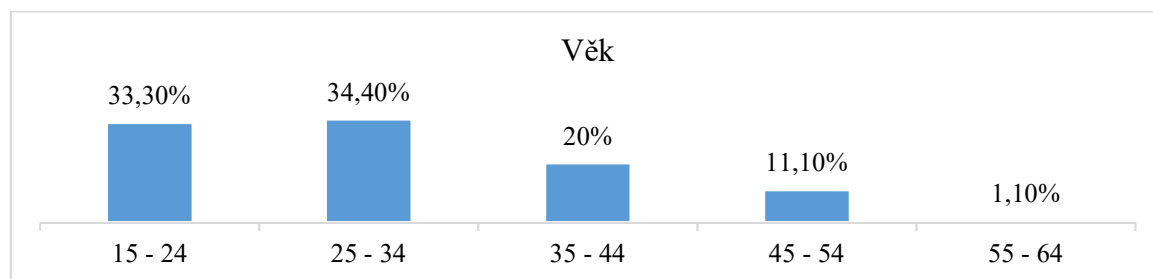
V této otázce bylo řešeno, zda odpovídá muž či žena. Celkem odpovědělo 25 mužů a 65 žen.



Graf 3: Otázka č. 1 (Vlastní zpracování)

## Otázka č. 2

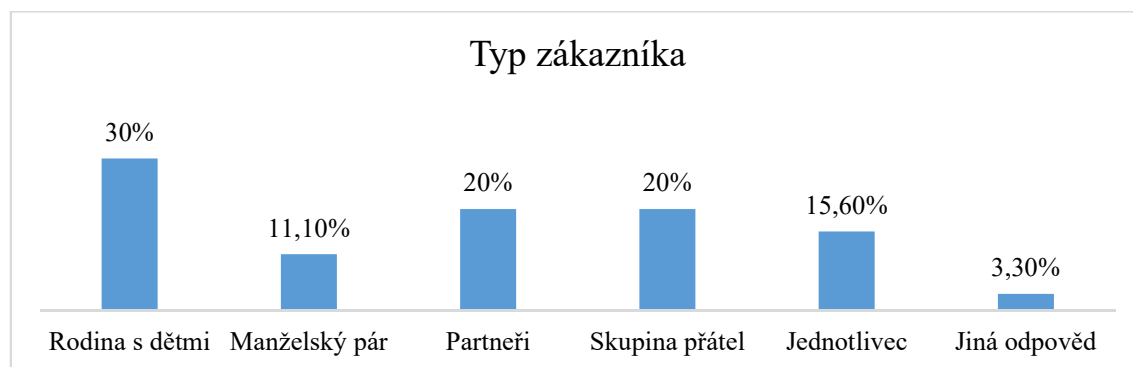
Druhá otázka byla zaměřená na věk respondenta.



Graf 4: Otázka č. 2 (Vlastní zpracování)

## Otázka č. 3

Ve třetí otázce bylo zjišťováno, o jaký typ zákazníka se jedná. Zda-li jde o rodinu s dětmi, jednotlivce, partnery, manželský pár, skupinu přátel či někoho jiného. Tři odpovědi obsahovaly jinou odpověď, jednalo se o babičku s vnoučaty, učitelku s žáky a zaměstnance.

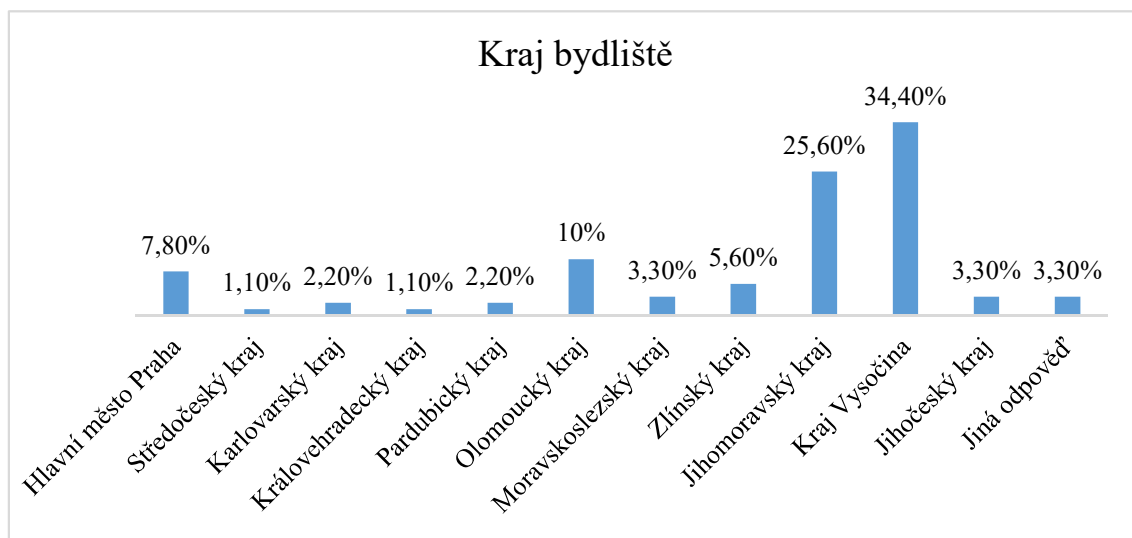


Graf 5: Otázka č. 3 (Vlastní zpracování)

## Otázka č. 4

Čtvrtá otázka zjišťovala, z jakého kraje pochází respondent. Celkem tři respondenti zvolili jinou odpověď a dopsali, že jeden je ze Slovenska, jeden ze Švédska a poslední z Jihočeského kraje. Nejspíše přehlédl možnost Jihočeského kraje. Z Libereckého,

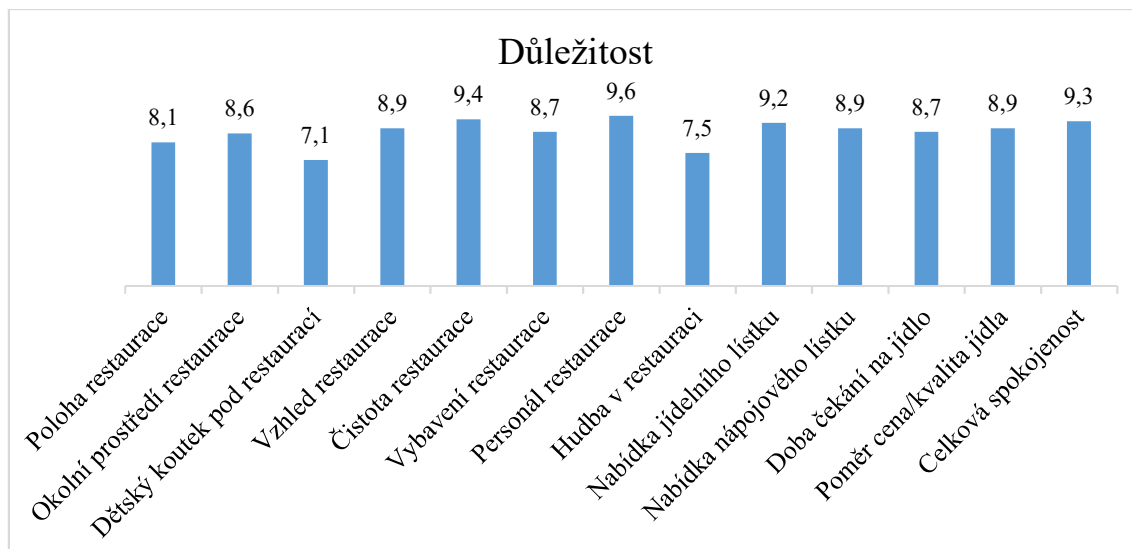
Ústeckého a Plzeňského kraje nikdo dotazník nevyplnil, tudíž jsem je ani do grafu nezahrnula.



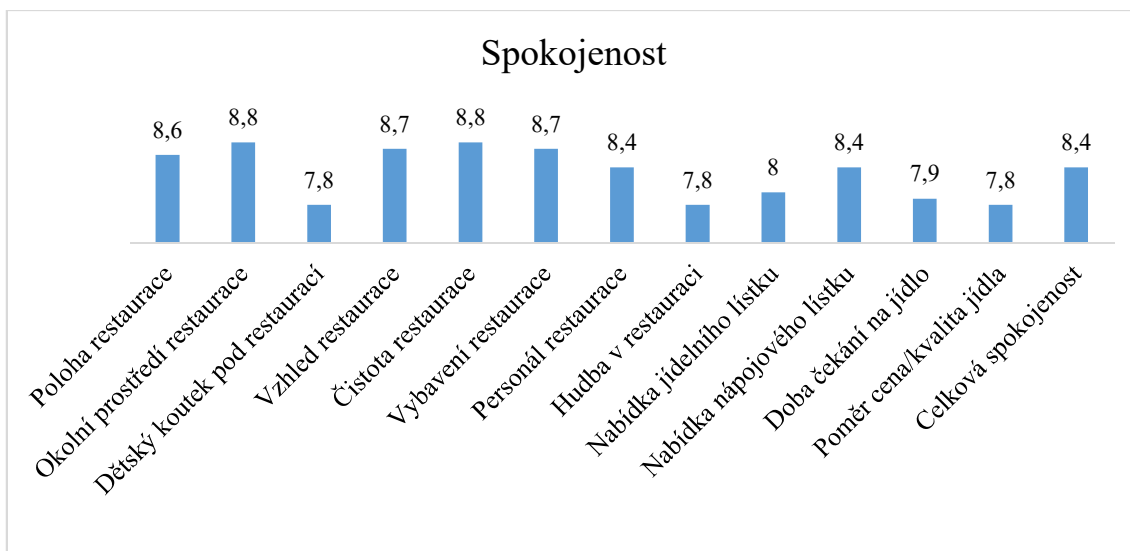
Graf 6: Otázka č. 4 (Vlastní zpracování)

## Otázka č. 5

Pátá otázka je rozdělena do 13 podotázek, u každé se zkoumá důležitost a spokojenost.



Graf 7: Důležitost faktorů (Vlastní zpracování)



Graf 8: Spokojenost faktorů (Vlastní zpracování)

### Otázka č. 6

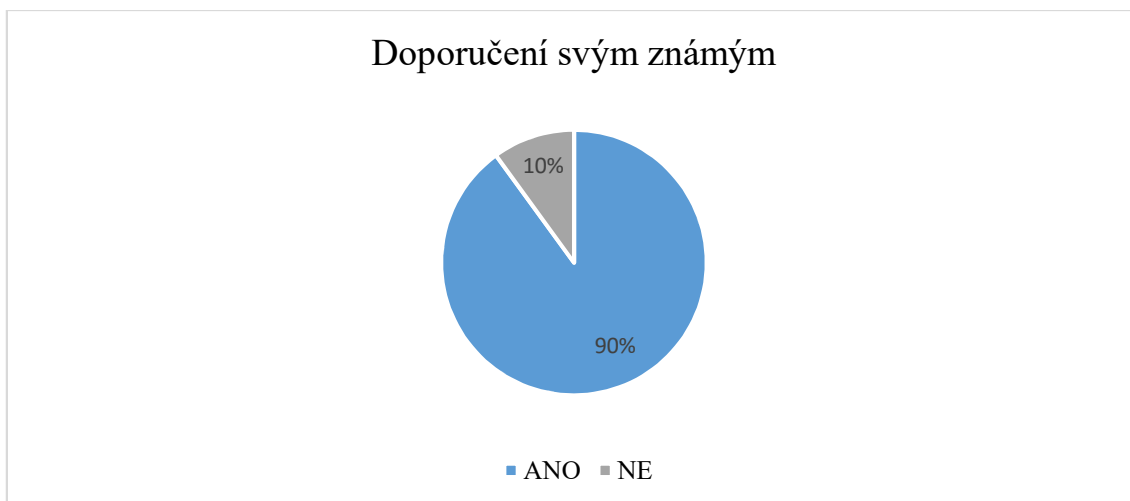
Šestá otázka zjišťovala, zdali respondenti přemýšlí o další návštěvě. Nabízela pouze jednoduchou odpověď ano/ne.



Graf 9: Otázka č. 6 (Vlastní zpracování)

### Otázka č. 7

Otázka číslo sedm nabízela také pouze jednoduchou odpověď ano/ne. Zjišťovala zda-li by respondenti doporučili restauraci Gaudeo dále svým známým.



Graf 10: Otázka č. 7 (Vlastní zpracování)

### **Otázka č. 8**

V poslední otázce bylo zjišťováno, kolik jsou respondenti ochotni utratit při návštěvě restaurace. Otázka byla otevřená a každý se mohl vyjádřit svobodně. Nejnižší částka, která se objevila činila 150 Kč za osobu, naopak nejvyšší částka 2.000 Kč za celou rodinu. Průměrně vychází částka asi 300 Kč na osobu a 1000 Kč na čtyřčlennou rodinu.



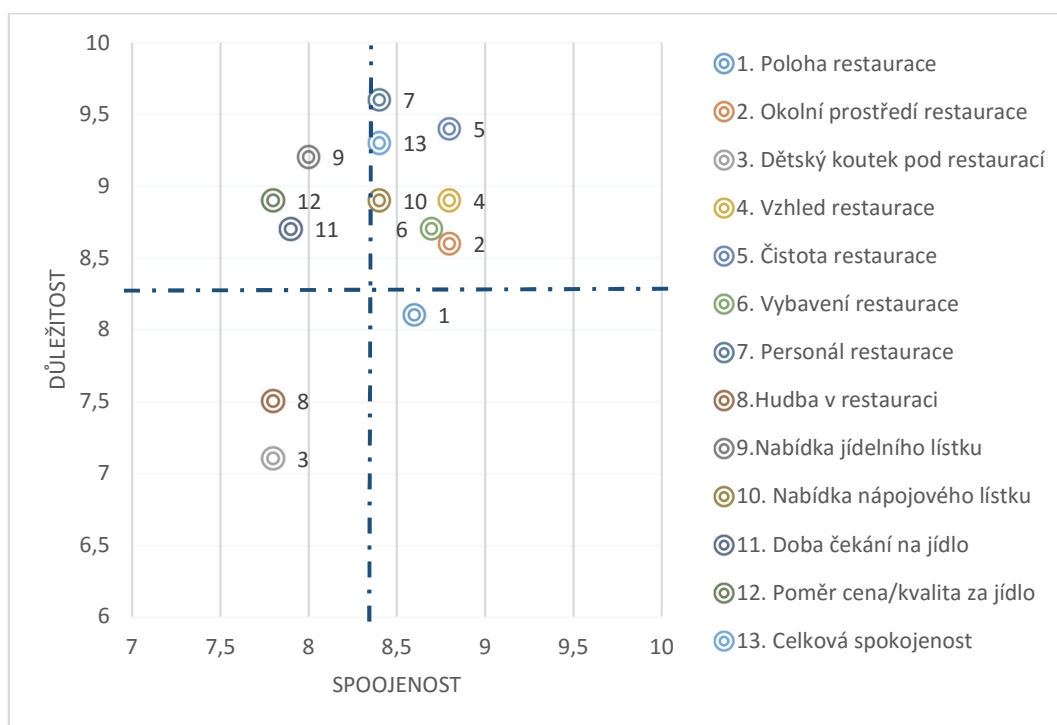
## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V poslední části se budu zabývat vyhodnocením marketingového průzkumu, a na základě zhodnocení navrhnu opatření, která povedou ke zvýšení spokojenosti zákazníků restaurace Gaudeo.

### 4.1 Rozhodovací matice

Po vyhodnocení dotazníků je možné sestavit rozhodovací matici, která pomůže formulovat návrhy na zvýšení spokojenosti.

Respondenti hodnotili jednotlivé faktory na desetistupňové škále pomocí spokojenosti a důležitosti. Z průměrných hodnot je vytvořena rozhodovací matice, která je rozdělena na čtyři kvadranty. Osa ukazující na spokojenost je rozdělena v bodě 8,3 a osa důležitosti v bodě 8,35. Body byly vypočítány pomocí průměrů mezi maximální a minimální hodnotou na jednotlivých osách.



Graf 11: Rozhodovací matice (Vlastní zpracování)

V levém dolním kvadrantu jsou nejhůře hodnocené faktory. Jsou jimi hudba v restauraci a dětský koutek pod restaurací.

V pravém dolním kvadrantu jsou málo důležité faktory, avšak respondenti jsou s nimi spokojeni. Jedná se o polohu restaurace.

V levém horním kvadrantu jsou faktory, se kterými jsou respondenti velmi málo spokojeni, ale jsou pro ně důležité. Zde se nachází:

- doba čekání na jídlo,
- nabídka jídelního lístku,
- poměr ceny ku kvalitě jídla.

V pravém horním kvadrantu jsou faktory s nejvyšší důležitostí a nejvyšší spokojeností. Pro respondenty má nejvyšší důležitost personál restaurace, ale nejvíce spokojeni jsou s čistotou restaurace. Zde se nachází i celková spokojenost s restaurací, což je pro restauraci pozitivní výsledek.

Do následujících doporučení budou zahrnuty faktory, které dostaly nejhorší hodnocení:

- dobu čekání na jídlo,
- nabídku jídelního lístku,
- poměr ceny ku kvalitě jídla.

#### **4.1.1 Doba čekání na jídlo**

Respondenti velmi často nebyli spokojeni s dobou čekání na jídlo. Faktem je, že kuchyně se svojí velikostí může zvládat sotva polovinu restaurace. Jednou z možností, jak se s tímto vypořádat je nabízet tzv. couvert, který se dá definovat jako drobnější úsluha zákazníkovi za přiměřený poplatek.

Jako couvert bych zavedla domácí housičku sypanou sezamem s kouskem másla. Cena jedné housičky vychází na 0,76 Kč a plátek másla na 2 Kč. V tomto případě bych poplatek neúčtovala, protože by se jednalo o jakousi omluvu za dlouhé čekání. A necelé tři koruny nejsou tolik, aby si to restaurace nemohla dovolit a určitě každý to nevyužije.

Když vezmu v potaz, že nejvyšší návštěvnost restaurace je od půlky června do půlky září, a v této době by denně restaurace pekla 30 houstiček, vynaložený náklad na jeden den by byl 82,8 Kč. Kdyby je ten den nespotřebovali, dají se využít druhý den na snídani, takže by restaurace zbytečně nic nevyhazovala.

Další možností, jak se s tímto vypořádat je rozšíření kuchyně. Prostory k tomu jsou. Dokonce majitelé už sestavují návrhy, jak to bude vypadat, bohužel sem se k nim nedostala. S přestavbou je však počítáno již na podzim roku 2017.

Tab. 14: Souhrn návrhu pro dobu čekání na jídlo (Vlastní zpracování)

Návrh	Časové hledisko	Personální zajištění	Personální náklady	Finanční hledisko
<b>Houstička s máslem</b>	1,5 hodiny/ 30 houstiček	Pomocný kuchař	135 Kč/ 1,5 hod	82,80 Kč / 30 houstiček

#### 4.1.2 Nabídka jídelního lístku

Dalším nejhůře hodnoceným faktorem je nabídka jídelního lístku. Většina respondentů to komentovala tak, že po pár návštěvách restaurace se omrzí. Pravdou je, že nabízí velmi málo hlavních jídel. Mimosezónní jídelní lístek nabízí méně jídel než sezónní. Restaurace se snaží využívat čerstvé, a hlavně sezónní potraviny a v mimosezóně, kdy je otevřeno pouze o víkendu a návštěvnost se odvíjí od počasí, je těžké nakupovat suroviny, tak aby nedocházelo ke ztrátě z důvodu vyhození, protože do dalšího týdne již nevydrží.

V sezóně však dochází k rozšíření jídelního lístku. I tak to respondentům nestačí, protože většina odpovídala v době sezónního jídelního lístku. Jednou z možností, jak tomu předejít, je zavedení obědových menu. Restaurace se nezaměřuje zrovna na česká tradiční jídla, tudíž nabídka obědových menu v podobě českých klasik by mohl zvýšit spokojenost s daným faktorem a možná přilákat i nové zákazníky.

Jedním z jídel, které doporučuji je např. Moravský vrabec se zelím a houskovým knedlíkem. Na tomto jídle vytvořím normovou recepturu pro 10 porcí a poté stanovím náklad na 1 porci a doporučím cenu, za kterou by se mělo prodávat.

Tab. 15: Receptura na moravského vrabce se zelím a houskovým knedlíkem (Vlastní zpracování podle 23)

Receptura	Cena za surovinu
<b>Moravský vrabec (10 porcí)</b>	<b>86,35 Kč</b>
500 g vepřového bůčku	34,85 Kč
500 g vepřové pleci	43,91 Kč
25 g soli	0,14 Kč
2 g kmínu	0,37 Kč
200 g cibule	6,88 Kč
700 g pitné vody	0 Kč
20 g hladké mouky	0,21 Kč
<b>Houskové knedlíky (10 porcí)</b>	<b>29,38 Kč</b>
620 g mléko konzumní	8,49 Kč
20 g droždí	1,50 Kč
850 g hrubé mouky	8,97 Kč
20 g soli	0,11 Kč
20 g žloutku	3,44 Kč
180 g žemlí	6,87 Kč
<b>Zelí kysané bílé</b>	<b>31,66 Kč</b>
900 g zelí kysané bílé	23,71 Kč
200 g pitné vody	0 Kč
2 g kmínu	0,37 Kč
100 g cibule	3,44 Kč
50 g tuku	1,94 Kč
20 g hladké mouky	0,21 Kč
100 g cukru	1,93 Kč
10 g soli	0,05 Kč
<b>CELKOVÁ SUMA</b>	<b>147,36 Kč</b>

Suroviny jsem vzala na základě nabídky cen z Makra. Pokud vezmeme v úvahu pouze suroviny, vychází jedna porce na 14,74 Kč. Restaurace Gaudeo počítá ceny jídel koeficientem 2,5, který zahrnuje veškeré náklady při výrobě. Ke každému ještě připočítá koeficient 1,15, který zahrnuje DPH.

Celková částka na jednu porci nám tedy vychází 42,38 Kč. K ceně je potřeba připočítat 100 % marži. Poté nám **cena na jednu porci vychází cca 85 Kč.**

V předchozích letech restaurace nabízela obědové menu V případě, že by restaurace vařila 50 porcí denně, náklady by byly 2 119 Kč. Nejvyšší návštěvnost restaurace je od půlky června do půlky září. Kdyby tedy v této době zavedla obědová menu došlo by i

k vylepšení předchozí faktoru doby čekání na jídlo. V tomto případě se totiž nejedná o minutkové jídlo, ale hotové, což urychlí i výdej z kuchyně.

Je však potřeba brát v úvahu, že každé jídlo nebude vycházet nákladově podobně, tudíž by se náklady mohly každý den nepatrně lišit.

Tab. 16: Souhrn návrhu pro nabídku jídelního lístku (Vlastní zpracování)

Návrh	Časové hledisko	Personální zajištění	Personální náklady	Finanční hledisko
<b>Obědové menu</b>	4 hodiny	Pomocný kuchař	360 Kč/ 4 hod práce pomoc. kuchaře	Cca 2.119 Kč/ 50 porcí

#### 4.1.3 Poměr ceny ku kvalitě jídla

Personál v kuchyni není až tak profesionálně znalý na přípravu jídel, které jídelní lístek nabízí. Používají zastaralé metody, které přípravu zrovna neurychlují. Tudíž možnosti, jak zlepšit přípravu a nepřicházet o to nejlepší z celého jídla, je zařadit personálu školení. Restaurace Gaudeo již jednou využila služby šéfkuchaře Dalibora Navrátila, proč tedy nevyužít něco podobné znovu. Zvolila bych formu kurzu, kdy přijedou do restaurace, a kuchaři tedy nemusí nikam cestovat. Takovou nabídku jsem našla u firmy Škola vaření CEREXIM, s.r.o., kdy nabízí individuální kurz vaření za 5 000 Kč na osobu, plus každá další osoba 1 000 Kč, k ceně jsou připočteny ještě cestovní náklady. Při kurzu pro šest lidí, by tedy výsledná částka vyšla na 10 000 Kč bez cestovních výloh. Tento kurz by byl šitý na míru požadavkům restaurace Gaudeo a trval by asi 3-4 hodiny.

Tab. 17: Souhrn návrhu pro poměr ceny ku kvalitě jídla (Vlastní zpracování)

Návrh	Časové hledisko	Personální zajištění	Personální náklady	Finanční hledisko
<b>Kurz vaření</b>	3–4 hod	CEREXIM	2.400 Kč/ 4 hodiny práce 6 kuchařů	10.000 Kč/ 6 lidí + cest. výdaje

#### 4.1.4 Personál restaurace

Ačkoliv hodnocení personálu v dotazníku vyšlo v kvadrantu vysoké důležitosti i vysoké spokojenosti, v připomínkách byl personál zmiňován docela často v souvislosti s profesionalitou. Není divu, když většinu tvoří mladí brigádníci, často ti, kteří tu práci v životě nedělali. Možností, jak vylepšit profesionalitu obsluhy je zaměřit se lépe na zaškolení nového personálu. Nejstarší a nejzkušenější zaměstnanec, by měl každého nového zaškolit v základech stolování, posedět s ním, vysvětlit mu veškerou přípravu nápojů, připomenout mu zásady slušného chování a věnovat mu v začátcích čas a kontrolovat ho, zda všechno zvládá. Nový pracovník by si měl sednout i s kuchařem a nechat si vysvětlit jídelní lístek, tak aby byl schopen odpovědět na jakoukoliv otázku ohledně nabízených jídel.

Tab. 18: Zaškolení nového personálu (Vlastní zpracování)

##### Obsluha (*s číšníkem/servírkou*)

- Základy stolování
- Základy slušného chování

##### Nápojový lístek (*s číšníkem/servírkou*)

- Proškolení kávy (*jaká, do čeho,...*)
- Výroba domácích limonád
- Vysvětlení skla (*na co se jaké používá*)
- Osvětlení vína (*jaké nabízíme, jak se servíruje..*)

##### Jídelní lístek (*s kuchařem*)

- Vysvětlení přípravy jednotlivých jídel
- Složení jídel

Náklad na zaškolení je v podstatě nulový, sestává jen z běžného platu zaměstnance, který bude zaškolovat. Kuchař to zvládne do jedné hodiny, tudíž náklad u něj bude 120 Kč. U číšníka to bude více, neboť proškolení bude trvat přibližně dvě hodiny, ale pak je potřeba ho dále kontrolovat minimálně další dva týdny. Ty dvě hodiny proškolení budou nákladově stát 170 Kč.

Tab. 19: Souhrn návrhu pro zlepšení profesionality číšníků (Vlastní zpracování)

Návrh	Časové hledisko	Personální zajištění	Personální náklady	Finanční hledisko
<b>Zaškolení nového personálu</b>	3 hodiny	Číšník, kuchař	120 Kč/kuchař 170 Kč/číšník	Pouze mzdové náklady na zaměstnance

#### 4.1.5 Shrnutí návrhů

V následující tabulce jsou shrnuty návrhy na zlepšení spokojenosti.

Tab. 20: Souhrn návrhů (Vlastní zpracování)

Návrh	Časové hledisko	Personální zajištění	Personální náklady	Finanční hledisko	Přínos
<b>Houstička s máslem</b>	1,5 hodiny/ 30 houstiček	Pomocný kuchař	135 Kč/ 1,5 hod	82,80 Kč/ 30 houstiček	Zvýšení trpělivosti při čekání na jídlo
<b>Obědové menu</b>	4 hodiny	Pomocný kuchař	360 Kč/ 4 hod práce pomoc. kuchaře	Cca 2.119 Kč/ 50 porcí	Zvýšení spokojenosti zákazníků s nabídkou jidel
<b>Kurz vaření</b>	3 – 4 hod	CEREXIM	2.400 Kč/ 4 hodiny práce 6 kuchařů	10.000 Kč/ 6 lidí + cest. výdaje	Zvýšení spokojenosti zákazníků s kvalitou jídla
<b>Zaškolení nového personálu</b>	3 hodiny	Číšník, kuchař	120 Kč/kuchař 170 Kč/číšník	Pouze mzdové náklady na zaměstnance	Uspadnění přístupu zaměstnanců k práci

## ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo provedení analýzy spokojenosti zákazníků u společnosti Penziony a restaurace Gaudeo, s.r.o. a na základě těchto výsledků doporučit vhodné návrhy ke zvýšení spokojenosti zákazníků.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou, analytickou a návrhovou část. V teoretické části jsou osvětleny pojmy marketing, marketingová strategie, marketingový mix a marketingový průzkum. V analytické části popisují vznik a současný stav restaurace Gaudeo.

Restaurace Gaudeo se zabývá poskytováním gastronomických služeb. To znamená, že zajišťuje služby stravování a servis nápojů. Tuto činnost vykonává prostřednictvím vlastního personálu.

Společnost společně s penziony získala třetí místo v kategorii Penziony roku v Jihomoravském kraji. Pokud si chce tuto pozici udržet i do dalších let, musí neustále reagovat na změny a potřeby zákazníků a trhu. Musí naplno využívat svoje silné stránky, ale hlavně eliminovat ty slabé.

Dále jsem sestavila dotazníky, které byly vystaveny on-line na sociálních sítích a rozeslány všem ubytovaným v Penzionech Gaudeo. Šetřením bylo zjištěno, že nejslabším faktorem jsou doba čekání na jídlo, nabídka jídelního lístku a poměr ceny ku kvalitě jídla.

Ke zvýšení spokojenosti těchto faktorů jsem zvolila zavedení couvertu a rozšíření jídelní nabídky o obědová menu a proškolení kuchařů najatým profesionálním kuchařem. Dalším zmiňovaným problémem od respondentů byla profesionalita obsluhy číšníků. V tomto případě bych se zaměřila na pořádné zaškolování při nabírání nových pracovníků. Návrhová část byla zpracována z hlediska časového harmonogramu, finančního rámce, lidských zdrojů a vlastního konkrétního návrhu.

Výsledky průzkumu předám paní provozní, aby je mohla s majiteli prodiskutovat a případně zavést opatření, aby se restaurace slabým stránkám vyhýbala.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 9788024715452.
- (2) BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003, 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- (3) SVĚTLÍK, J. *Marketing: Cesta k trhu*. 2. vyd. Zlín: EKKA, 1994, 253 s. ISBN 80-900015-8-0.
- (4) AMERICAN MARKETING ASSOCIATION: *Definition of Marketing* [online]. Chicago (IL) [cit. 2016-11-14]. Dostupné z: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- (5) KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- (6) LONDHE, B. R. Marketing Mix for Next Generation Marketing. *Procedia Economics and Finance* [online]. Elsevier B. V, 2014, 11, 335-340 [cit. 2016-12-01]. DOI: 10.1016/S2212-5671(14)00201-9. ISSN 22125671. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/science/article/pii/S2212567114002019>
- (7) ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
- (8) KAŇOVSKÁ, L. *Základy marketingu*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009, 123 s. ISBN 978-80-214-3838-5
- (9) PAYNE, A. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 247 s. ISBN 80-7169-276-X.
- (10) ZBOŘIL, K. *Marketingový výzkum*. Dotisk 1.vyd. Praha: VŠE, 1996, 106 s. ISBN 80-7079-389-9.
- (11) FONTENOTOVÁ, G., L. HENKEOVÁ a K. CARSON. *Jednejte ke spokojenosti zákazníka* [online]. 2005 [cit. 2016-11-29]. Dostupný z: [http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053\\_Svet34-40.pdf](http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053_Svet34-40.pdf)
- (12) MYLER, L. Market Segmentation: Sell More By Selling To Fewer. *Forbes* [online]. New Jersey, 2016 [cit. 2016-11-29]. ISSN 0015-6914. Dostupné z:

- <http://www.forbes.com/sites/larrymyler/2016/01/19/market-segmentation-sell-more-by-selling-to-fewer/#745bb5205bf7>
- (13) BEARD, R. Why Customer Satisfaction Is Important (6 Reasons). In: *Client Heartbeat* [online]. 2014 [cit. 2016-11-29]. Dostupné z: <http://blog.clientheartbeat.com/why-customer-satisfaction-is-important/>
  - (14) JANEČKOVÁ, L. *Marketing služeb*. Karviná: Slezská univerzita, obch. podn. fakulta, 1996, 155 s. ISBN 80-85879-34-4.
  - (15) KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
  - (16) JUHL, H. J., K. KRISTENSEN a P. ØSTERGAARD. Customer satisfaction in European food retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services* [online]. Elsevier Ltd, 2002, 9(6), 327-334 [cit. 2016-12-01]. DOI: 10.1016/S0969-6989(02)00014-0. ISSN 09696989. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698902000140>
  - (17) MATZLER, K. a H. H. HINTERHUBER. How to make product development projects more successful by integrating Kano's model of customer satisfaction into quality function deployment. *Technovation* [online]. Elsevier Ltd, 1998, 18(1), 25-38 [cit. 2016-12-01]. DOI: 10.1016/S0166-4972(97)00072-2. ISSN 01664972. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497297000722>
  - (18) Penziony a restaurace Gaudeo, s.r.o. Jídelní lístek. Vranovská přehrada – pláž: Penziony a restaurace Gaudeo, 2016.
  - (19) Penziony a restaurace Gaudeo, s.r.o. Ceník ubytování. Vranovská přehrada – pláž: Penziony a restaurace Gaudeo, 2017.
  - (20) Legislativa. *EGASTRONOMIE.CZ: menu plné informací* [online]. [cit. 2017-05-10]. Dostupné z: <http://www.egastronomie.cz/legislativa/index.asp?id=1>
  - (21) Časové řady míry nezaměstnanosti a podílu nezaměstnaných osob: Podíl nezaměstnaných osob od roku 2005. *Integrovaný portál MPSV* [online]. [cit. 2017-05-10]. Dostupné z: [http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove\\_rady](http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady)
  - (22) 1. Demografické charakteristiky populace seniorů. In: *Český statistický úřad* [online]. 2017 [cit. 2017-05-10]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/documents/10180/20540369/33014515a1.pdf/26c880ea-d64d-49b2-861e-6014bc65efd9?version=1.0>

- (23) RUNŠTUK, Jaroslav a kol. *Receptury tepkých pokrmů*. Praha: IQ 147, 1995. ISBN 978-809-0409-309.

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Obyvatelstvo ve věku nad 65 let podle pohlaví a věku v letech 2001 až 2014 ..	44
Graf 2: Vývoj nezaměstnanosti.....	45
Graf 3: Otázka č. 1 .....	52
Graf 4: Otázka č. 2 .....	53
Graf 5: Otázka č. 3 .....	53
Graf 6: Otázka č. 4.....	54
Graf 7: Důležitost faktorů .....	54
Graf 8: Spokojenost faktorů .....	55
Graf 9: Otázka č. 6 .....	55
Graf 10: Otázka č. 7.....	56
Graf 11: Rozhodovací matice .....	57

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Kroky při analýze konkurence .....	15
Obr. 2: Porterův model .....	17
Obr. 3: Marketingový přístup k trhu .....	20
Obr. 4: Čtyři P marketingové mixu .....	22
Obr. 5: Kroky marketingové výzkumu .....	24
Obr. 6: Model důležitost – spokojenost .....	26
Obr. 7: ECSI model .....	27
Obr. 8: Organizační struktura .....	39

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Schéma analýzy SWOT.....	16
Tab. 2: Souhrn vlastností služeb .....	29
Tab. 3: Systematizace služeb .....	31
Tab. 4: Ceník ubytování v penzionech Gaudeo .....	38
Tab. 5: Shrnutí produktu .....	40
Tab. 6: Schéma rozložení cen jídelního a nápojového lístku v roce 2016.....	41
Tab. 7: Náplň práce číšníka .....	42
Tab. 8: Shrnutí propagace .....	43
Tab. 9: Vybraní dodavatelé .....	47
Tab. 10: Největší konkurenti .....	48
Tab. 11: SWOT analýza .....	49
Tab. 12: Plus minus matice .....	50
Tab. 13: Plán a způsob dotazování .....	51
Tab. 14: Souhrn návrhu pro dobu čekání na jídlo .....	59
Tab. 15: Receptura na moravského vrabce se zelím a houskovým knedlíkem .....	60
Tab. 16: Souhrn návrhu pro nabídku jídelního lístku .....	61
Tab. 17: Souhrn návrhu pro poměr ceny ku kvalitě jídla .....	61
Tab. 18: Zaškolení nového personálu .....	62
Tab. 19: Souhrn návrhu pro zlepšení profesionality číšníků .....	63
Tab. 20: Souhrn návrhů .....	63

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Jídelní lístek v letní sezóně roku 2016

## Příloha 1: Dotazník (Vlastní zpracování)

Vážení hosté,

studuji Podnikatelskou fakultu na VUT v Brně a v následujícím roce budu obhajovat bakalářskou práci na téma „Analýza spokojenosti zákazníků a návrhy na zvýšení její úrovně“ v restauraci Gaudeo. Chtěla bych vás tímto požádat o vyplnění dotazníku, který je podkladem pro splnění praktické části mé bakalářské práce. Výsledky budou použity nejen v mé práci ale i jako podklad pro zaměstnance k případnému zlepšení jejich práce.

Dotazník je anonymní a slouží výhradně k zpracování bakalářské práce.

Děkuji za váš čas a spolupráci!

1. *Jsem:* muž ☐ žena ☐
2. *Věk:*  
15 – 24 let ☐ 25 – 34 let ☐  
35 – 44 let ☐ 45 – 54 let ☐  
55 – 64 let ☐ 65 – 74 let ☐  
75 let a více ☐
3. *Typ zákazníka:* Rodina s dětmi ☐ Manželský pár ☐  
Skupina přátel ☐ Jednotlivec ☐  
Partneři ☐ Jiné: .....
4. *Kraj bydliště:* Hlavní město Praha ☒ Středočeský kraj ☐  
Jihočeský kraj ☐ Plzeňský kraj ☐  
Karlovarský kraj ☐ Ústecký kraj ☐  
Liberecký kraj ☐ Královéhradecký kraj ☒  
Pardubický kraj ☐ Kraj Vysočina ☐  
Jihomoravský kraj ☐ Olomoucký kraj ☐  
Zlínský kraj ☐ Moravskoslezský kraj ☒  
Jiné: .....
5. V další části prosím ohodnoťte důležitost a spokojenost faktorů na škále od 1 do 10, s tím, že 1 je málo důležitý či málo spokojený a 10 znamená velmi důležité či velmi spokojené. Odpovědi kroužkujte.

FAKTOR	DŮLEŽITOST	SPOKOJENOST
<i>okolí restaurace</i>		
<i>POLOHA</i>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<i>OKOLNÍ PROSTŘEDÍ</i>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
<i>DĚTSKÝ KOUTEK</i>	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



<b><i>prostředí restaurace</i></b>																				
<i>VZHLED</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>ČISTOTA</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>VYBAVENÍ</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>PERSONÁL</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>HUDBA</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b><i>nabídka restaurace</i></b>																				
<i>NABÍDKA JÍDELNÍHO LÍSTKU</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>NABÍDKA NÁPOJOVÉHO LÍSTKU</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b><i>ostatní</i></b>																				
<i>DOBA ČEKÁNÍ NA JÍDLO</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>POMĚR CENA/KVALITA JÍDLA</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>CELKOVÁ SPOKOJENOST</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6. Přemýšlíte o další návštěvě?

ANO

☐

NE

☐

7. Doporučili byste restauraci Gaudeo svým známým?

ANO

☐

NE

☐

8. Jakou částku jste ochotni utratit při návštěvě v restauraci?

.....

9. Restaurace Gaudeo se snaží dále rozšířit služby a zajímá ji Váš názor. Pokud máte nějaké připomínky, nebojte se nám je zanechat.

Děkuji za vyplnění dotazníku a Váš čas.

Veronika Pešlová

Příloha 2: Jídelní lístek v letní sezóně roku 2016 (Upraveno dle 18)

POLÉVKY		
0,33 l	Hovězí vývar s masem a nudlemi	30 Kč
0,33 l	Česneková polévka	30 Kč
0,33 l	Polévka dle denní nabídky	30 Kč
HLAVNÍ CHODY		
200 g	Filírovaná vepřová panenka sous-vide podávaná s cibulovou marmeládou	165 Kč
200 g	Steak z vepřové krkovice s vypraženou slaninou a omáčkou z dijonské hořčice	135 Kč
200 g	Grilované kuřecí prsíčko v medové marinádě podávané na grilované zelenině	139 Kč
250 g	Gnocchi s kuřecím masem se smetanou, listovým špenátem a hoblíčkou parmazánu	137 Kč
100 g	Grilovaný hermelín s brusinkovo-mangovým chutney, podávaný s francouzskou bagetu a bazalkovým pestem	125 Kč
250 g	Spaghetti carbonara s pancettou	139 Kč
250 g	Spaghetti aglio olio e peperoncino	127 Kč
OBĚDOVÉ SALÁTY		
300g	Míchaný zeleninový salát s kuřecími nugetami a hořčičným vinaigrettem	135 Kč
150g	Medailonky z vepřové panenky podávané na míchaném zeleninovém salátu	169 Kč
DĚTSKÉ MENU		
100 g	Přírodní kuřecí plátek na másle s vařenými brambory / s hranolky	70 Kč
150 g	Bramborové noky s mákem a cukrem, přelité máslem	55 Kč
150 g	Špagety s jemnou tomatovou omáčkou	65 Kč
PŘÍLOHOVÉ SALÁTY		
120 g	Míchaný zeleninový salát	35 Kč
120 g	Okurkový salát	35 Kč
120 g	Rajčatový salát	35 Kč
DEZERTY		
1 ks	Míchaný zmrzlinový pohár s čerstvým ovocem	59 Kč
1 ks	Míchaný zmrzlinový pohár s karamellem a oříšky	59 Kč
1 ks	Domácí lívanečky se zakysanou smetanou	59 Kč
1 ks	Dort dle denní nabídky	od 59 Kč
PŘÍLOHY		
200 g	Vařené brambory s máslem sypané petrželkou	30 Kč
200 g	Americké brambory s česnekem/bez česneku	32 Kč
200 g	Bramborové hranolky	32 Kč
200 g	Grilovaná zelenina	32 Kč
200 g	Fazolové lusky se slaninou	32 Kč
1 ks	Pečivo	10 Kč

POCHUTINY		
100 g	Tyčinky slané	20 Kč
60 g	Arašídy	25 Kč
70 g	Chipsy	35 Kč
60 g	Pistácie	42 Kč
60 g	Mandle solené	42 Kč
80g	Kešu	42 Kč
14g	Žvýkačky	20 Kč
OSTATNÍ		
1 ks	Plastový kelímek (0.5 l, 0.4 l, 0.3 l, 0.2 l)	2 Kč
1 ks	Kelímek na kávu	3 Kč
1 ks	Menu box	7 Kč